

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão

MESTRADO EM: SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES

**O IMPACTO DO ALARGAMENTO DA UNIÃO EUROPEIA SOBRE O
EMPREGO EM PORTUGAL**

Paula Cristina Lúcio Simões

Orientação: Professora Doutora Margarida Maria Simões Chagas Lopes

Júri

Presidente: Professor Doutor João Alfredo Reis Peixoto

Vogais: Professora Doutora Margarida Rosa da Silva Baila Madeira Antunes

Professora Doutora Margarida Maria Simões Chagas Lopes

Lisboa, Outubro de 2004

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão

MESTRADO EM: SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES

**O IMPACTO DO ALARGAMENTO DA UNIÃO EUROPEIA SOBRE O
EMPREGO EM PORTUGAL**

Paula Cristina Lúcio Simões

Orientação: Professora Doutora Margarida Maria Simões Chagas Lopes

Júri

Presidente: Professor Doutor João Alfredo Reis Peixoto

Vogais: Professora Doutora Margarida Rosa da Silva Baila Madeira Antunes

Professora Doutora Margarida Maria Simões Chagas Lopes

Lisboa, Outubro de 2004

O IMPACTO DO ALARGAMENTO DA UNIÃO EUROPEIA SOBRE O EMPREGO EM PORTUGAL

Paula Cristina Lúcio Simões

Mestrado em: Sociologia Económica e das Organizações

Orientadora: Professora Doutora Margarida Maria Simões Chagas Lopes

Provas concluídas em: 16 de Março de 2005

RESUMO:

O presente trabalho tem por objectivo o estudo dos principais impactos do alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal.

Para o seu desenvolvimento reunimos diversos contributos teóricos, numa perspectiva multi e interdisciplinar. Assim, os conceitos centrais são os de Sistema de Emprego, Qualificações e Mobilidade, do ponto de vista teórico, e os de estrutura sectorial, *clusters*, dinâmicas da procura, concorrência e reconversão, no que respeita à abordagem empírica. Os principais referenciais teóricos têm origem na Economia dos Recursos Humanos, na Sociologia do Trabalho, nas Teorias do Comércio Internacional e na Economia Industrial e da Inovação.

À luz de uma metodologia especialmente concebida apurámos os sectores produtivos sobre os quais se espera que a concorrência dos países do alargamento se faça sentir com maior incidência.

Para a constituição da informação pertinente face ao nosso objectivo, analisámos dados estatísticos, constituímos um Painel de Peritos que nos forneceu opinião sobre diferentes aspectos do alargamento da União Europeia e seus impactos sobre o emprego em Portugal, e procedemos ainda à análise de estudos sectoriais. Com base em todos estes elementos, procedemos à caracterização exaustiva dos sectores a que a aplicação da nossa metodologia nos tinha conduzido e, em sequência, ao apuramento dos principais efeitos previsíveis e expectáveis. Dos resultados a que chegámos, bem como de algumas propostas de medidas de política, damos conta a finalizar.

Palavras-chave: Alargamento da União Europeia; Concorrência; Modelo Produtivo; Competitividade; Procura; Emprego português, Qualificações; Perfis Profissionais.

ABSTRACT:

The purpose of this study is to analyse the leading impacts of the European Union enlargement upon Portuguese employment.

To accomplish with this objective we used theoretical contributions from such disciplines as Labour Economics, Sociology of Work, International Trade Theories and Industrial Economics. Therefore, our central concepts were Employment System, Work Skills and Mobility; as well as industrial structure, clusters, demand trends, competition and sectoral reconversion, as to the empirical analysis. By this way, we built a multidisciplinary approach to our empirical study.

We then designed and implemented a specially addressed methodology able to depict the industrial activities and sectors which more probably will be affected by the enlargement impacts, specially on the grounds of the new member states competitiveness. In order to have access to pertinent data we analysed statistics, built an Experts Pannell whom we addressed questions on most of the leading EMU enlargement features and considered some monographs on the selected activities employment and skills forecasts. Major outcomes and recommendations are presented to end up.

Keywords: European Union enlargement; Competition; Productive Model; Competitiveness; Demand; Portuguese employment; Skills; Occupational patterns.

Índice

Índice.....	4
Lista de quadros, matrizes e figuras.....	5
Introdução.....	8
Parte I: Enquadramento Teórico.....	13
I. 1. Os conceitos de referência.....	13
I. 2. Principais teorias de enquadramento.....	18
I. 2.1. Contributos da Economia dos Recursos Humanos e da Sociologia do Trabalho e das Organizações.....	18
I. 2.2. Educação, Formação e Emprego.....	30
I. 2.3. Contributos da Economia Industrial e da Inovação.....	34
I. 2.4. Contributos das Teorias do Comércio Internacional.....	39
Parte II: O Contexto Económico Mundial.....	44
II. 1. A Economia Mundial.....	44
II. 2. A União Europeia.....	46
II. 3. O alargamento da União Europeia.....	49
II. 4. Portugal na União Europeia alargada.....	53
Parte III: Proposta Metodológica.....	56
III. 1. Aspectos metodológicos.....	56
III. 1.1. Análise de dados estatísticos.....	56
III. 1.2. Estudos sectoriais.....	57
III. 1.3. Painel de Peritos.....	60
III. 2. Caracterização do campo de análise.....	61
III. 2.1. O mercado de trabalho português e dos países do alargamento.....	61
III. 2.2. Estrutura produtiva portuguesa e dos países do alargamento.....	64
III. 2.3. Indicadores de concorrência e factores de competitividade em Portugal e nos países do alargamento.....	69
III. 2.4. Indicadores de produtividade e de competitividade em Portugal e nos países do alargamento.....	74
Parte IV: Análise da Informação.....	82
IV. 1. Portugal e o alargamento: breve análise SWOT.....	82
IV. 2. A economia portuguesa: efeitos macroeconómicos.....	85
IV. 3. Os sectores produtivos.....	88
IV. 3.1. Grupo do modelo de crescimento económico em reconversão.....	88
IV. 3.2. Grupo crítico.....	101
IV. 3.3. Grupo do novo modelo de crescimento económico.....	106
IV. 4. Resumo da caracterização macro e meso económica.....	112
IV. 5. Impactos directos da imigração sobre o emprego.....	114
IV. 6. Impactos indirectos sobre o emprego.....	117
Parte V: Considerações Finais.....	121
V. 1. Conclusões.....	121
V. 2. Recomendações.....	126
Bibliografia.....	131
Anexos.....	143
Anexo 1.....	144
Anexo 2.....	150
Anexo 3.....	152
Anexo 4.....	162
Anexo 5.....	163
Anexo 7.....	173

Lista de quadros, matrizes e figuras

Quadro 1 - Taxa de emprego	152
Quadro 2 - Crescimento do emprego - taxa de variação média anual	152
Quadro 3 - Taxa de desemprego	153
Quadro 4 - Taxa de desemprego de longa duração* (desemprego de longa duração como percentagem do total da população activa).....	153
Quadro 5 - Desemprego jovem (menos de 25 anos) como percentagem do total da população activa.....	154
Quadro 6 - Idade média de saída da população activa do mercado de trabalho.....	154
Quadro 7- População não activa (% no total da população com 15 anos ou mais).....	155
Quadro 8 - Taxa de crescimento do PIB, a preços constantes (1995)	155
Quadro 9 - <i>Ranking</i> de competitividade.....	156
Quadro 10 - Produtividade do trabalho, por trabalhador (PIB em ppc).....	156
Quadro 11 - Custo do factor trabalho na Indústria e nos Serviços (2000).....	157
Quadro 12 - Nível de escolaridade - % da população com 20 e 24 anos com pelo menos o 12º ano	157
Quadro 13 - Taxa de abandono escolar - % da população com 18 a 24 anos que já não se encontra a frequentar o sistema de ensino/formação	158
Quadro 14 - Total da população entre os 25 e os 64 anos com pelo menos o 12º ano (%)	158
Quadro 15 - Aprendizagem ao longo da vida - população entre os 25 e os 64 anos que se encontra a frequentar o sistema de ensino/formação (%).....	159
Quadro 16 - Gastos públicos em educação (% do PIB).....	159
Quadro 17 - Gastos totais em I&D (% do PIB).....	160
Quadro 18 - Gastos em I&D por sector institucional de origem (% do PIB).....	160
Quadro 19 - Patentes registadas no Instituto Europeu de Patentes, por milhão de habitantes	161
Quadro 20 - Emprego em sectores intensivos em conhecimento (% no emprego total)	161
Quadro 21 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Portugal.....	163
Quadro 22 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Bulgária.....	163
Quadro 23 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Roménia	164
Quadro 24 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Turquia.....	164
Quadro 25 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Estónia	165
Quadro 26 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Letónia	165
Quadro 27 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Lituânia	166
Quadro 28 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Chipre	166
Quadro 29 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Malta.....	167
Quadro 30 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - República Checa.....	167
Quadro 31 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Hungria	168

Quadro 32 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Polónia	168
Quadro 33 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Eslováquia	169
Quadro 34 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Eslovénia	169

Matriz 1 - <i>Megaclusters</i> e <i>clusters</i> existentes e emergentes	66
Matriz 3 - Sectores produtivos e concorrência dos países do alargamento	73
Matriz 4 - Caracterização macro e meso económica	113
Matriz 5 - Análise de conteúdo dos estudos sectoriais	144
Matriz 6 - Análise de conteúdo do Painel de Peritos	147
Matriz 7 - Painel de Peritos - Lista de Entrevistados	150
Matriz 8 - <i>Ranking</i> dos índices de especialização por países (1)	162
Matriz 9 - Portugal e o alargamento da União Europeia - Análise SWOT	170
Matriz 10 - Tendências do comércio mundial e economia portuguesa	171
Matriz 11 - Caracterização da estrutura produtiva portuguesa	171
Matriz 12 - Caracterização dos recursos humanos portugueses	171
Matriz 13 - Matriz resumo das mudanças a operar em Portugal	172
Matriz 14 - O sector da Madeira e suas Obras	173
Matriz 15 - O sector da Metalurgia e da Metalomecânica	176
Matriz 16 - O sector Têxtil	179
Matriz 17 - O sector do Material Eléctrico e Electrónico	182
Matriz 18 - O sector do Vestuário	184
Matriz 19 - O sector dos Artigos de Couro	187
Matriz 20 - O sector Automóvel	190
Matriz 21 - O sector do Turismo	192
Matriz 22 - O sector dos Serviços de Proximidade	195
Matriz 23 - O sector da Saúde	198
Matriz 24 - O sector do Transporte Aéreo	201

Figura 1 - Modelo de análise	10
------------------------------------	----

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer a colaboração dos especialistas que nos forneceram a sua opinião sobre as matérias em análise na presente investigação. Desta forma, muito agradecemos à Dra. Teresa Paixão, ao Professor Doutor Vítor Santos, ao Professor Doutor João Ferreira do Amaral, ao Professor Doutor Manuel Mira Godinho, ao Professor Doutor Mário Caldeira Dias, ao Professor Doutor João Peixoto e ao Professor Doutor Augusto Mateus.

Agradecemos ainda ao Instituto para a Qualidade na Formação, nomeadamente à Dra. Teresa Paixão e à Dra. Ana Cláudia Valente, pelo facto de nos terem facilitado a consulta de três estudos sectoriais realizados mas, até ao momento, não publicados.

Deixamos ainda o nosso mais profundo agradecimento à Professora Doutora Margarida Chagas Lopes, orientadora desta dissertação, pelo seu constante e importantíssimo apoio técnico, mas também pela forma cordial e amiga com que sempre nos tratou, aspectos que reconhecemos como fundamentais para a realização e conclusão deste trabalho de investigação.

Por fim, deixamos ainda uma mensagem de agradecimento a todos os familiares e amigos que nos apoiaram durante o tempo de realização desta dissertação e que nos permitiram encontrar a estabilidade emocional e afectiva essenciais para a elaboração de um trabalho desta natureza.

Introdução

Com o presente trabalho pretendemos estudar os principais impactos do alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal, tanto em termos quantitativos como qualitativos.

A escolha deste tema prendeu-se com razões de vária ordem. Primeiro, porque o alargamento da União Europeia era um processo contemporâneo à elaboração da nossa dissertação, com a data para a adesão dos dez novos Estados-membros a ocorrer no dia 1 de Maio de 2004, e estando ainda a preparar-se a possível adesão de mais quatro Estados-membros, já com o estatuto de “país candidato” - a Roménia, a Bulgária, a Turquia e, mais recentemente, a Croácia¹. A escolha do tema prendeu-se ainda com o facto de existirem poucos estudos realizados, em Portugal, sobre os impactos do alargamento na nossa economia e menos ainda relativos aos impactos específicos do alargamento sobre o emprego em Portugal. Por fim, esteve na base da nossa motivação o facto de Portugal ser considerado um dos maiores perdedores líquidos de todo este processo.

Segundo alguns estudos e *working papers* realizados sobre as consequências do alargamento à escala de toda a União Europeia, apontava-se, de uma maneira geral, para o seguinte: por um lado, para o facto de que a adesão dos países candidatos não produziria efeitos negativos sobre os anteriores Estados-membros se a especialização produtiva e os factores competitivos explorados pelas suas economias fossem complementares entre si; mas, por outro lado, para que os efeitos seriam negativos se nestes aspectos as características dos países que já faziam parte da União Europeia fossem idênticas à dos que agora (e num futuro próximo) entrassem para este espaço económico. Assim, a maioria dos estudos consultados considerava que Portugal se encontrava neste segundo caso e, mais ainda, que, de entre todos os Estados-membros

¹ No entanto, uma vez que só a 18 de Junho do presente ano foi reconhecido o estatuto de país candidato à Croácia, esta não fará parte da nossa análise.

que já pertenciam à União Europeia, era apontado como o país que mais tinha a perder, se fossem considerados todos os ganhos e perdas.

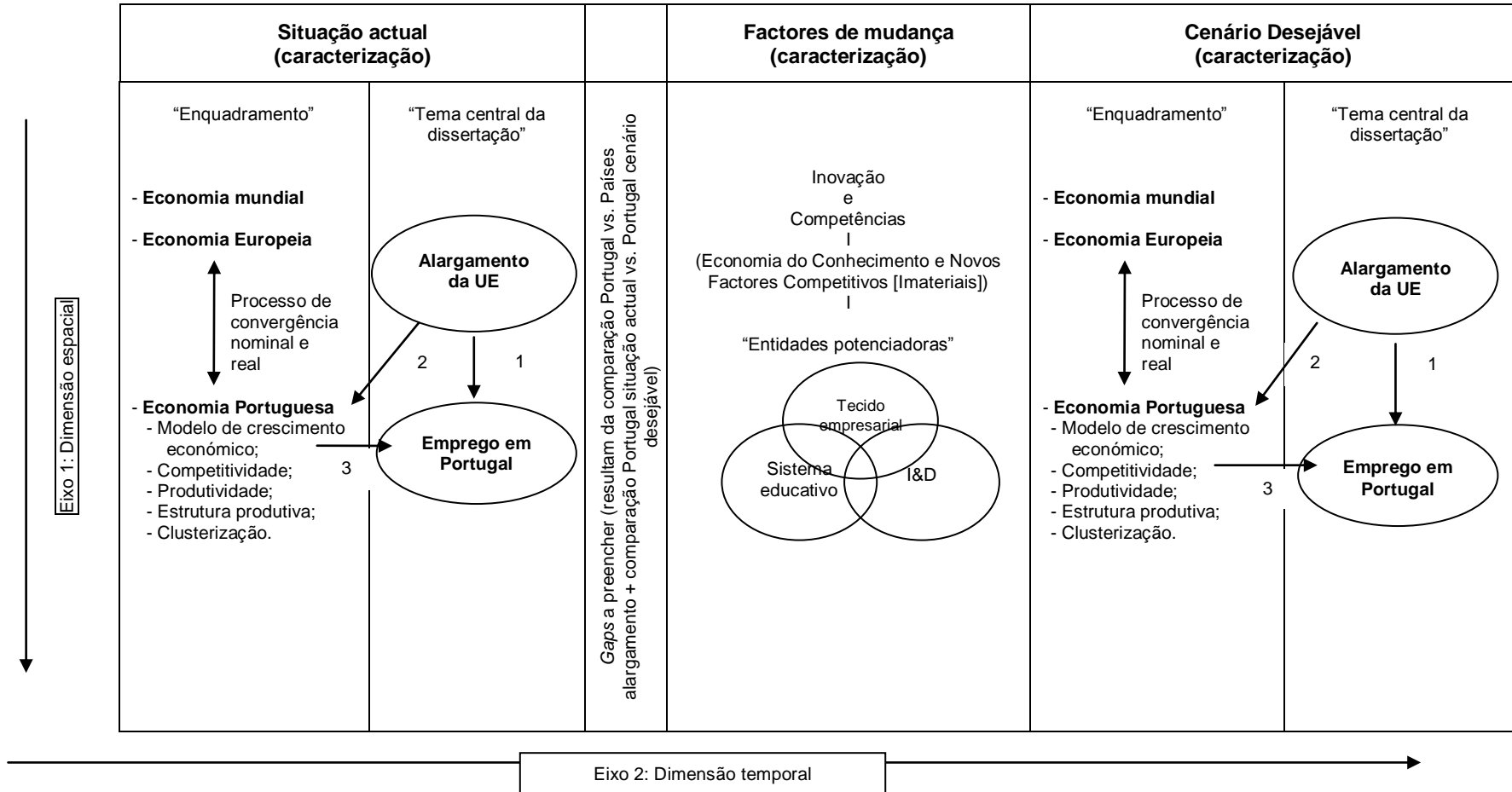
Mas destas primeiras leituras alguns aspectos começaram igualmente a mostrar-se como relevantes. Primeiro, o de que o impacto do alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal se faria sentir muito pela concorrência que os países do alargamento exerceriam sobre o nosso país; segundo, o de que os factores competitivos em que a economia portuguesa apostava, de uma maneira geral, poderiam reforçar ou aligeirar aquele impacto; e, terceiro, o de que o comportamento da procura no contexto mundial e europeu potenciaria os efeitos dos dois aspectos anteriores. Ou seja, seria nos sectores simultaneamente de especialização portuguesa e de especialização dos países de alargamento, de baixa intensidade tecnológica e com uma procura saturada, que os impactos negativos do alargamento se haviam de fazer sentir com maior intensidade.

Por outro lado, considerámos que seria fundamental analisar a situação actual, mas também pensar em toda a problemática de uma forma dinâmica, tentando descrever cenários possíveis para a evolução da economia portuguesa e da sua estrutura produtiva, como forma de traçarmos determinados reformas a operar em Portugal.

Considerámos ainda fundamental observar não só a economia portuguesa e a dos países do alargamento, como também o contexto europeu e mundial, espaço de enquadramento do comércio externo efectuado por Portugal e por aqueles países.

De todas estas considerações resultou o modelo de análise apresentado na [Figura 1](#), na página seguinte:

Figura 1 - Modelo de análise



- 1 – Efeito directo do alargamento no emprego português (fluxos migratórios);
- 2 – Efeito directo do alargamento na economia portuguesa;
- 3 – Efeito indirecto do alargamento no emprego português (através da economia portuguesa).

Desta forma, considerámos que o tema central da presente investigação deveria ser contextualizado pela economia mundial e pela economia da União Europeia, sendo fundamental abordar, ao nível da caracterização da economia portuguesa, aspectos como a sua convergência nominal e real para os padrões europeus, o modelo de crescimento económico prosseguido por Portugal, nos últimos tempos, assim como a competitividade, a produtividade, a estrutura produtiva e a clusterização, o tecido empresarial e os sistemas de ensino/formação e de investigação e desenvolvimento. Todos estes elementos deveriam ser considerados também como agentes de mudanças e como entidades potenciadoras da inovação e das competências, numa palavra, do Conhecimento. Assim, estes factores de mudança encontram-se no “meio caminho” entre a situação actual e o cenário desejável, permitindo ultrapassar os *gaps* a preencher na economia portuguesa e que resultam, acima de tudo, de uma comparação entre a situação actual de Portugal e a dos países do alargamento, mas também de uma comparação da situação actual do nosso país com o cenário desejável.

Por fim, considerámos que o impacto do alargamento sobre o emprego em Portugal se efectuará de duas formas: através de um efeito directo do alargamento sobre o emprego português, considerando os fluxos migratórios com origem nos países candidatos; e através de um efeito indirecto sobre aquele emprego, decorrente dos impactos directos do alargamento sobre a economia portuguesa.

A partir de todas estas questões tecemos um conjunto de hipóteses que tentámos verificar com o presente trabalho: 1) os impactos do alargamento são veiculados através da natureza da competitividade, da especificidade da estrutura e da especialização produtivas e do comportamento da procura; 2) os impactos do alargamento sobre o emprego, em quantidade e em qualidade, surgem diferenciados consoante o grupo de sectores de actividade, sendo de prever que os efeitos negativos sobre o emprego sejam mais fortes no grupo do modelo de crescimento económico em reconversão, menos fortes no grupo crítico e menos fortes ainda no grupo do novo modelo de crescimento

económico²; 3) os impactos do alargamento sobre o emprego surgem diferenciados consoante os países do alargamento, sendo de prever que a grande ameaça venha dos países da Europa Central.

Concebemos assim um conjunto de variáveis que incluímos no nosso modelo de análise por considerarmos que podiam explicar os impactos do alargamento sobre o emprego. São elas a Competitividade, a Produtividade, a Concorrência, a Procura/Mercados, a Estrutura Produtiva/Tecido Empresarial/Clusterização, a Inovação, a Organização do Trabalho, as Políticas de Recursos Humanos, as Habilitações/Qualificações/Competências e o Sistema Educativo.

Para verificarmos as nossas hipóteses e concluirmos dos principais impactos do alargamento sobre o emprego em Portugal procedemos, em primeiro lugar, a uma revisão bibliográfica sobre os diversos temas em análise. Assim, na Primeira Parte deste trabalho apresentamos alguns contributos teóricos da Economia dos Recursos Humanos, da Sociologia do Trabalho, da Economia Industrial e da Inovação e das Teorias do Comércio Internacional.

Numa Segunda Parte, procedemos a uma caracterização do Contexto Económico Global, com particular atenção para as grandes tendências do comércio mundial, para a União Europeia e o seu alargamento e para a situação de Portugal numa União Europeia alargada.

De seguida, na Terceira Parte deste trabalho, apresentamos a nossa proposta metodológica e caracterizamos o campo de análise e na Quarta Parte procedemos à análise da informação pertinente face ao desenvolvimento anterior.

Num último ponto, expomos as conclusões do nosso trabalho, assim como algumas recomendações de política, tendo por base a análise dos resultados obtidos da informação recolhida e tratada, tanto relativamente à situação actual como aos cenários tendenciais.

² Todos estes grupos de sectores serão caracterizados na Parte III desta dissertação.

Parte I: Enquadramento Teórico

Sendo o objectivo do presente trabalho estudar o impacto de determinados fenómenos sobre o emprego – no caso concreto, o impacto do último alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal -, utilizámos alguns conceitos desenvolvidos por outros autores, como é caso do Sistema de Emprego e da Mobilidade, e alguns contributos teóricos de diversas Disciplinas, como a Economia dos Recursos Humanos, a Sociologia do Trabalho, a Economia Industrial e da Inovação e as Teorias do Comércio Internacional.

O quadro teórico escolhido ajudou-nos a modelizar a complexidade do nosso campo de análise e a abrangência da teia de interacções, com múltiplos efeitos, influências e reflexos internos e externos ao próprio Sistema de Emprego, o qual constitui, em termos teóricos, o conceito central e ideal do nosso estudo.

I. 1. Os conceitos de referência

I. 1.1. O Sistema de Emprego

Segundo Maria João Rodrigues (1996), o sistema de emprego é composto por um conjunto de estruturas, agentes e mecanismos económicos e sociais que moldam a utilização e a circulação da mão-de-obra em interacção com os processos de reprodução dessa mesma mão-de-obra.

Assim, para esta autora, o sistema de emprego não resulta de um simples processo de interacção entre procura de emprego, por parte da população, e de oferta de emprego, por parte do sistema produtivo, em geral, e das organizações, em particular. Na verdade, como nos explica, quer do lado da oferta, quer do lado da procura de emprego, existe uma série de efeitos em cadeia que são gerados entre os diversos vectores deste sistema e que têm um papel-chave na determinação da quantidade e da qualidade do emprego de um país ou espaço económico.

A estruturação da procura de emprego resulta da articulação de variáveis como o sistema de educação/formação, das modalidades de gestão do desemprego, da reforma, do apoio a deficientes, da emigração e imigração e ainda das modalidades de urbanização e de acesso à propriedade. Todos estes factores, assim como o resultado sinérgico por eles formado, facilitam ou dificultam a mobilidade da mão-de-obra, através de fluxos dentro e entre os stocks de população empregada, desempregada, inactiva ou emigrada. A estruturação da oferta de emprego, por seu turno, resulta dos efeitos em cadeia de vectores como os modos de gestão da mão-de-obra, as estruturas de qualificação, os modelos organizacionais, os processos de produção, o tipo de empresas, a forma como estas estão organizadas entre si na actividade económica e, também, as componentes da procura final.

É, então, desta complexa rede de interacções entre vectores da oferta, por um lado, e da procura, por outro, e de todos estes vectores entre si, independentemente do “lado” do sistema de emprego em que se situem, que decorrem o volume e as características dos stocks e fluxos de população perante a actividade económica. Neste processo, a oferta domina a procura, pois dispõe da capacidade de mobilizar ou rejeitar selectivamente as categorias da população. No entanto, a procura dispõe de alguma autonomia relativa, que pode ser ilustrada, por exemplo, pelas estratégias desencadeadas para tentar adequar as qualificações da população às necessidades sentidas pelas empresas.

Por fim, este modelo de sistema de emprego alerta-nos para o facto de ser fundamental enquadrar todo este processo de ajustamento oferta/procura por determinadas componentes macro sociais, meso e macro económicas, como são disso exemplo, os tipos de família, as modalidades de cultura e de poder detidas pelos empregadores, o movimento sindical, o aparelho de Estado, todo o sistema de relações laborais ou o padrão de especialização produtiva.

A maior virtude deste modelo reside no facto de nos permitir compreender que qualquer alteração que possa ter ocorrido (ou venha a ocorrer) na estrutura do sistema de emprego, e, conseqüentemente, na quantidade e qualidade do emprego existente, possa ter sido (ou venha a ser) desencadeada por qualquer uma das estruturas sociais e económicas nele representadas e pela estratégia dos agentes sociais. Por exemplo, num outro seu livro, Maria João Rodrigues (1998) ilustra-nos como pode haver uma interacção virtuosa entre a melhoria da especialização produtiva e a melhoria da qualidade de emprego. Primeiro, a melhoria da especialização pode traduzir-se pelo desenvolvimento de sectores ou de segmentos cujas características tendem a exigir qualificações, em média, mais elevadas. Para tal, o sistema educativo deve dispor de capacidade de resposta, de modo a garantir em tempo útil uma oferta de recursos humanos mais qualificada. Por sua vez, a existência de recursos humanos mais qualificados facilitará a adopção de escolhas tecnológicas e organizacionais mais qualificantes, desde que seja assegurada uma mudança nas culturas de empresa e na sua capacidade de gestão e de organização do trabalho. Caso este aspecto seja assegurado, poder-se-ão desenvolver, igualmente, novos factores de competitividade, que, tendencialmente, levarão a uma reorientação do investimento, à melhoria da especialização produtiva e ao aumento da margem de manobra financeira das empresas, facilitando, dessa forma, a melhoria da qualidade do emprego. Para tal é necessário que ocorra uma elevação progressiva das normas produzidas no quadro da negociação colectiva e da política social.

Parece-nos que esta descrição ilustra bem a interdependência entre as diversas variáveis do sistema produtivo, funcionando cada uma delas como condição facilitadora da verificação das restantes e da possibilidade, em última instância, de melhorar a qualidade do emprego.

Este tipo de abordagem ao sistema de emprego alerta-nos para o facto de ser errado pensar o mercado de trabalho apenas como um espaço onde oferta e procura de emprego

se encontram, isoladamente, mas antes onde é fundamental ter em consideração todo o contexto em que esta interacção ocorre e que, mais ainda, ele próprio (ou parte dele) é um vector integrante e explicativo daquele processo. Desta forma, ajuda-nos a compreender porque é que, por exemplo, em determinado momento, os stocks de população empregada são maiores (ou menores) do que em momentos precedentes³, se é expectável que esta situação evolua ou regrida e onde podemos intervir para modificar ou amortecer os efeitos decorrentes da alteração de qualquer uma das variáveis do sistema⁴ que tenha induzido determinados fluxos entre os stocks de população existentes.

1.2. Mobilidade no Sistema de Emprego

Os níveis quantitativos e qualitativos do emprego, assim como os fluxos entre stocks da população perante a actividade económica, estão intimamente ligados à noção de mobilidade no sistema de emprego.

O conceito de mobilidade pode ser visto na perspectiva dos trabalhadores – mobilidade do trabalho -, ou na perspectiva dos postos de trabalho – mobilidade do emprego. No entanto, as duas interpretações estão associadas, uma vez que à criação e à extinção dos postos de trabalho está, obviamente, associada a mobilidade de trabalhadores. O conceito de mobilidade do trabalho pode ser considerado numa óptica externa ou interna. O primeiro caso refere-se à mobilidade em todo o Sistema de Emprego, entre stocks de população empregada, desempregada, inactiva, migrada; o

³ No entanto, é importante alertar para o facto de os movimentos entre stocks não serem, por vezes, de fácil observação, uma vez que, dentro deles, existem realidades difusas como o subemprego ou o desemprego oculto, que podem mascarar a composição e características dos próprios stocks.

⁴ Como, por exemplo, a necessidade de mão-de-obra num qualquer país de destino que, em conjunto com as pressões à emigração de um determinado país de origem (sociais, demográficas, políticas, económicas, ...), provoca o aumento dos fluxos migratórios entre as populações dos dois países [sobre as diversas abordagens teóricas às migrações consultar Peixoto (1998)]. A este respeito importa referir que, recentemente, Portugal acumulou à sua tradicional condição de país de emigração, a condição de país de imigração. Na verdade, para além do elevado aumento do número de migrantes presentes em Portugal, independentemente do estatuto legal, verificou-se, igualmente, o alargamento da origem destes fluxos para países exteriores às áreas de influência portuguesa – o mundo lusófono (Peixoto, 2004). Este tema será posteriormente abordado, na Parte IV do presente trabalho, e aplicado ao caso do impacto do alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal.

segundo, relaciona-se com a mobilidade dentro da população empregada e mesmo dentro da própria empresa, como, por exemplo, as mudanças de profissão ou as promoções. A mobilidade do trabalho pode, ainda, ser voluntária ou involuntária, dependendo se resulta da vontade do trabalhador ou de motivos estranhos à sua motivação pessoal. Neste último caso, o processo é predominantemente induzido pela procura, sendo que, em situações extremas, como o encerramento total ou parcial de uma empresa, pode corresponder, inclusivamente, ao conceito de mobilidade forçada (Chagas Lopes, 1989; Chagas Lopes e Fernandes, 2000).

Para Margarida Chagas Lopes (1989) e tendo por base as teorias do capital humano, devido à opacidade do mercado de trabalho o acesso aos diferentes postos de trabalho é condicionado, em boa medida, pela formação escolar inicial, pela experiência e pelas aptidões profissionais, sucessivamente adquiridas, assim como pelas estratégias individuais e institucionais, que visam, por parte dos trabalhadores, a preservação e a valorização das qualificações e, por parte das empresas, a filtragem e a selecção daquelas. Isto equivale a dizer que, ao contrário do que postula a abordagem neo-clássica, não existe homogeneidade nem unicidade do mercado de trabalho, assim como não há livre circulação, nem perfeita substituibilidade entre factores, mas, pelo contrário, existem barreiras à mobilidade do trabalho. Estas barreiras tanto são de natureza técnica, ou seja, decorrentes do desajustamento entre qualificações requeridas pelas empresas e disponíveis nos trabalhadores, como são de natureza institucional – barreiras dentro de um sector de actividade; barreiras interiores à empresa; características individuais dos portadores das qualificações; barreiras impostas pelas estruturas operacionais, como as ordens profissionais, por exemplo. Na prática, os dois tipos de barreiras ocorrem em simultâneo.

O conceito de mobilidade, bem como os vários tipos de mobilidade que podem coexistir no sistema de emprego, permite retirar diversas considerações úteis para o enquadramento a este trabalho. Primeiro, a elevada complexidade, heterogeneidade e

multiplicidade dos fluxos que podem ocorrer, em simultâneo, no sistema de emprego. Estes, tanto podem referir-se a movimento do emprego para o desemprego, como a promoções dentro da própria empresa, a mudanças de profissão ou a outras inúmeras situações, com origem em diversas causas. Depois, o papel preponderante da procura na indução dos movimentos no sistema de emprego, uma vez que, por definição, é mais fácil a mobilidade de emprego implicar a mobilidade do trabalho do que o contrário. Mais ainda, é cada vez mais comum que a mobilidade seja forçada e não voluntária. No entanto, quando é voluntária ela não decorre estritamente de decisões racionais mercantis, mas de estratégias individuais que vão para além do factor salário e se apoiam noutros parâmetros, como as habilitações literárias, a formação e a experiência profissionais, a motivação e a realização com o trabalho, o próprio estatuto do emprego..., em suma, um conjunto de aspectos entre os quais o reforço e valorização do “capital humano” desempenha um papel fundamental. E, por isso, verifica-se uma forte ligação entre qualificação e mobilidade porque existem determinadas competências que são privilegiadas pelas empresas, enquanto outras se vêem, pura e simplesmente, subaproveitadas (não-endogeneização pela empresa das qualificações); e também porque, face à detenção de competências-chave, os trabalhadores se encontram em situação muito heterogénea, tanto em termos quantitativos como qualitativos.

I. 2. Principais teorias de enquadramento

I. 2.1. Contributos da Economia dos Recursos Humanos e da Sociologia do Trabalho e das Organizações

Relacionadas com os conceitos acima apresentados estão as teorias da regulação, da segmentação do mercado de trabalho e do capital humano, as quais servem de enquadramento à complexidade teórica gerada por aqueles conceitos, e, assim, ao trabalho por nós desenvolvido.

I. 2.1.1. Teoria da Regulação

A teoria da regulação visa, não só, explicar as crises do modo de produção e a sua variabilidade no tempo e no espaço, no contexto das dinâmicas sociais e económicas, mas também estabelecer sobre estas dinâmicas uma visão prospectiva. Isto é, a Teoria da Regulação vê a crise não apenas como um complexo de bloqueios e disfunções, mas sobretudo como um gigantesco processo de transição para outro modo de desenvolvimento, o qual pode ter vários cenários associados e que importam determinar. Esta teoria tem, como tal, uma perspectiva histórica e tenta entender as condições que, em determinado momento, permitem consolidar e desenvolver um sistema, mas que, por serem mutáveis, deixam de fazer sentido, mais tarde, levando a que este sistema evolua ou, mesmo, que seja substituído por um novo modelo de regulação. Apesar das condições e da pluralidade de estratégias dos agentes sociais, estes modelos de regulação permitem que a reprodução do sistema se torne possível, ainda que de forma parcial, inacabada e transitória (Rodrigues, 1996).

Desta teoria importa-nos reter essencialmente o seguinte: 1) que o sistema económico não é um sistema auto-regulado pelo mercado (como postulava a teoria neoclássica), nem regulado apenas pela intervenção do Estado, mas por um conjunto de formas institucionais (normas, compromissos e valores) que asseguram a reprodução das relações sociais e articulação das decisões dos diversos agentes; 2) que estes modos de regulação evoluem ao longo do tempo, podendo levar, mesmo, ao esgotamento da lógica de regulação em vigor. Nesta perspectiva, as condições que estavam na base de um determinado sistema económico alteram-se e, em consequência, alteram-se igualmente as que enquadram o sistema de emprego, considerando o que foi referido no ponto I. 1.1., com implicações na quantidade e qualidade do emprego disponível e nos fluxos existentes entre os diversos stocks de população activa, desempregada, inactiva ou migrada.

I. 2.1.2. Teoria da Segmentação do Mercado de Trabalho

A teoria da segmentação do mercado de trabalho representa uma abordagem teórica alternativa à teoria neoclássica. Segundo aquela teoria, devemos olhar o mercado de trabalho como sendo constituído por uma série de segmentos que interagem de forma imperfeita entre si e só até determinado ponto (Smith, 1994).

A primeira abordagem ao mercado de trabalho feita por esta teoria apresenta uma hipótese dual de divisão daquele mercado. Segundo esta, os mercados de trabalho caracterizam-se por possuírem dois segmentos principais – um primário e um secundário. No mercado de trabalho primário situam-se os empregos melhor remunerados, mais atractivos e com melhores condições de trabalho, em termos de maior estabilidade, maiores perspectivas de carreira e de desenvolvimento pessoal, etc. O mercado de trabalho secundário define-se pelas condições opostas a estas.

Segundo a teoria da segmentação do mercado de trabalho, estas diferentes condições entre os dois segmentos atraem pessoas com características diferentes. Dito de outra forma, as pessoas que têm acesso ao mercado de trabalho primário não são as mesmas que têm acesso ao mercado de trabalho secundário, ficando adstritas a este último as pessoas que pertencem a grupos desfavorecidos, como são os menos qualificados, as mulheres, os jovens, os deficientes ou os migrantes.

Outra questão central desta teoria é a que se prende com a existência de barreiras à mobilidade dos trabalhadores entre estes dois segmentos, as quais impedem que as pessoas transitem livremente de um segmento para o outro, com uma forte probabilidade de permanecerem no segmento para o qual entraram no início da profissionalização. Na verdade, tanto no mercado de trabalho primário, como no mercado de trabalho secundário, as condições prévias ao acesso àquele segmento funcionam como causas de reprodução daquela situação. Exemplificando: se considerarmos que ao mercado de trabalho primário têm acesso os trabalhadores mais qualificados, então as melhores condições oferecidas por aquele mercado, como o maior

acesso a formação e a um conteúdo de trabalho enriquecedor, contribuem, sucessivamente, para o aumento das suas qualificações e para a maior probabilidade de se manterem naquele segmento. Já ao contrário, o facto de uma pessoa se encontrar no mercado de trabalho secundário funciona, só por si, como uma sinalização negativa que a afasta do mercado de trabalho primário e, para além disso, as piores condições de trabalho (baixos salários, horários de trabalho irregulares, trabalho pouco qualificante, etc.) dificultam a aquisição das competências necessárias para o acesso ao mercado de trabalho primário.

Mas as barreiras ao acesso aos diversos segmentos não estão apenas relacionadas com as qualificações ou as competências possuídas pelos trabalhadores e requeridas pelas empresas. Elas podem igualmente estar relacionadas com uma forte regulamentação, como é o caso, em Portugal, de determinadas profissões fortemente regulamentadas pelas Ordens Profissionais, como os médicos, os enfermeiros ou os advogados; mas também podem estar relacionadas com o facto de os trabalhadores serem de origem exterior ao país, à região, à cidade, etc. O caso das migrações é um bom exemplo deste tipo de barreiras, sendo que os imigrantes, normalmente, só têm acesso aos mercados secundários dos países de destino. No entanto, nem sempre assim o é, existindo, pelo menos, uma excepção - a do mercado de trabalho dos quadros internacionais. Embora estes sejam também migrantes, gozam de um estatuto diferente relativamente aos demais, uma vez que se movimentam entre os mercados primários dos diversos países, a maioria das vezes com empregos melhores do que os dos nacionais, ocupando normalmente posições de topo das hierarquias das empresas multinacionais e com excelentes condições contratuais, as quais, muitas vezes, incluem garantias económicas e sociais extensíveis ao resto do agregado familiar.

Estes exemplos demonstram como é mais viável pensar numa hipótese de segmentação do mercado de trabalho segundo a qual, em lugar de uma estrutura simples e dual, se observa um maior número de segmentos. Maria João Rodrigues (1996)

designa esta versão de “compreensiva” por distinguir vários segmentos definidos através de diversas características, visando ultrapassar a referência a um indicador unidimensional da qualidade do emprego. Segundo esta perspectiva, o sector primário divide-se, pelo menos, em dois segmentos: o segmento primário superior que abrange os empregos ainda melhor colocados na hierarquia das vantagens e exige como condições de acesso níveis de escolaridade elevados, relativamente ao mercado de trabalho primário acima descrito e que, para esta perspectiva, se designa por primário inferior.

De qualquer forma, independentemente de uma visão mais ou menos minimalista dos segmentos que compõem o mercado de trabalho, estas teorias levantam questões essenciais para a nossa investigação. Primeiro, o facto de o factor trabalho não ser homogéneo, pelo que os trabalhadores não são plenamente substituíveis entre si; depois, e ligado a esta questão, o facto de a interacção entre oferta e procura de trabalho não se operar tendo por base uma leitura individualista daquela situação e de existirem outras condições, para além do salário, que funcionam como reguladoras do ajustamento entre a oferta e a procura; o facto de não se verificar a plena mobilidade do trabalho, promotora de uma completa capacidade de adaptação do mercado de trabalho, em épocas de mudanças significativas, visto existirem barreiras à circulação da mão-de-obra entre segmentos e dentro deles; e, por último, o facto de os trabalhadores aparecerem associados às condições e características do segmento a que têm acesso, os quais condicionam os seus itinerários sociais e profissionais (Rodrigues, 1996).

I. 2.1.3. Teorias do Capital Humano

Segundo as teorias do capital humano, os salários são estritamente dependentes da produtividade. Isto é, considerando que, num mercado de concorrência perfeita, à medida que aumenta a escolaridade aumenta a produtividade do trabalho, cada diferencial de salário é baseado nas diferenças de produtividade, as quais, por sua vez,

são decorrentes das diferenças do capital humano que cada indivíduo possui e que resultam dos níveis de escolaridade obtidos.⁵

Este modelo, que introduz um novo elemento na relação de ajuste entre oferta e procura de trabalho, comparativamente à teoria neoclássica, fazendo depender o salário dos níveis de educação obtidos, é, no entanto, acusado de um excessiva simplicidade no tratamento desta relação. Por um lado, porque considera que os indivíduos são homogéneos em relação a inúmeros factores, como a idade, o sexo, a raça, a nacionalidade, a capacidade, a experiência⁶, excepto no que respeita à educação. Também porque este modelo faz depender a produtividade do trabalho simplesmente do próprio indivíduo e das suas habilitações, quando outros factores, como a organização do trabalho ou a inserção na cadeia de valor das empresas, entre outros aspectos de carácter mais colectivo do que individual, condicionam efectivamente aquela produtividade.

De qualquer forma, as teorias do capital humano têm o mérito de ter conseguido introduzir a educação na análise do desenvolvimento socioeconómico dos países, permitindo ver a educação como um investimento com retorno no médio/longo prazo, ao conseguir demonstrar que quanto mais elevado for o nível de escolaridade da mão-de-obra de um país, maior será, em princípio, a produtividade do factor trabalho e também, em média, mais elevados serão os salários e, logo, a riqueza global e a procura agregada de determinado país.

Mas a um nível mais micro, as teorias do capital humano também nos explicam como os indivíduos e as empresas desenvolvem determinadas estratégias para ter acesso ao mercado de trabalho e aos melhores empregos e para poderem contratar as pessoas

⁵ Sobre este assunto consultar, por exemplo, Stephen W. Smith (1994), *Labour Economics*, London and New York: Routledge ou George J. Borjas (1996), *Labor Economics*, Singapore: McGraw-Hill.

⁶ Todos eles elementos que, como vimos na teoria da segmentação do mercado de trabalho, têm forte influência sobre o tipo de segmento a que cada pessoa tem acesso, e, por isso, a diferentes condições de trabalho.

que consideram como as mais adequadas para determinado posto de trabalho, respectivamente.

Ou seja, em termos individuais e segundo as teorias do capital humano, a decisão de continuar a estudar depende do saldo positivo que se consegue obter da relação custo benefício de cada ano de estudo extra. Exemplificando, supondo que determinada pessoa acaba o último ano do ensino secundário, ela defrontará duas opções: começa a trabalhar e ganha “x”, mensalmente, ou entra para a faculdade, tira um curso superior com a duração de cinco anos e, após concluída a licenciatura, começa a trabalhar e ganha “y”, mensalmente, sendo “y” um valor superior a “x”⁷. Segundo a teoria do capital humano, a pessoa opta pela segunda hipótese se perceber que o salário “y” é mais vantajoso do que os salários “x” que perde durante os cinco anos em que está a estudar – custos de oportunidade – adicionando-os dos custos directos que tem por continuar a estudar – livros, propinas... - e devidamente relativizados pela taxa de preferência pelo presente. Ou seja, a decisão de estudar mais, agora, representa uma expectativa de vir a ganhar um salário superior, no futuro, uma vez que, segundo esta teoria, níveis de educação superiores aumentam a produtividade do trabalho e, como consequência, o valor do salário. Também as empresas poderão calcular, do mesmo modo, o retorno que terão pela aposta em recursos humanos com níveis superiores de educação e até pelo seu próprio investimento no capital humano da mão-de-obra que têm ao seu dispor.

No entanto, tanto os indivíduos como as empresas são dotados de uma racionalidade limitada, não estando completamente informados sobre os custos e benefícios decorrentes do investimento em capital humano, não conseguindo calcular claramente o retorno deste investimento⁸. À parte isso, esta abordagem permite-nos perceber como os

⁷ E admitindo que não se coloca a hipótese de ser trabalhador-estudante.

⁸ Mesmo assim, é sempre possível considerar que, num mercado de trabalho caracterizado pela opacidade, o nível habilitacional serve como uma forma de garantia (entre outras, como as provas efectuadas por altura do recrutamento) de que as pessoas possuem determinadas competências valorizadas pelas empresas (*signalling*).

indivíduos e as empresas desenvolvem estratégias que lhes poderão possibilitar aumentar os seus ganhos, investindo em níveis superiores de capital humano. De igual forma e porque o objectivo das empresas e dos indivíduos não é apenas o de obter um maior ganho directo, o investimento em maiores níveis de educação corresponde ainda a outro tipo de estratégias como, por exemplo, arranjar e manter o emprego, sobretudo em alturas de crise do mercado de trabalho, no caso dos indivíduos, e de aumentar a competitividade, no caso das empresas.

I. 2.1.4. Modelos de Organização do Trabalho

As actuais tendências de evolução económica e social vieram pôr em causa os modos tradicionais de organização do trabalho. A tendência é para que o modelo de produção em massa, ou o taylorismo/fordismo, seja substituído por modelos de produção e organização do trabalho mais flexíveis. Não quer isto dizer que aquele modelo tenha sido, ou vá ser, num futuro próximo, completamente substituído por estes últimos. Na verdade, algumas condições fazem com que o modelo fordista, sobretudo na sua versão renovada, continue a ter um espaço importante em determinadas empresas, sectores de actividades, países ou regiões (Kovács e Castillo, 1998).

Primeiro, porque se as pressões da procura levam a que o produto final tenda a ser cada vez mais diversificado e com um ciclo de vida mais curto (lógica de economia de gama), os processos, conjuntos ou componentes podem continuar a ser standardizados (lógica de economia de escala) – veja-se, a título de exemplo, o caso do sector automóvel, com uma clara divisão entre o tipo de organização do trabalho da “empresa mãe”, que guarda para si as actividades chave, como as de concepção e desenvolvimento e comercialização, e que deixa as operações mais rotineiras para as empresas subcontratadas. Este processo está fortemente ligado a outros dois: à deslocalização do processo produtivo, cujas diversas fases podem ocorrer em empresas diferentes e em outros tantos países, os quais desenvolverão formas muito diferentes de

organização do trabalho; e também a outro processo que, alguns autores, como Robert Reich (1991) e Manuel Castels (1997), associam à divisão internacional do trabalho. Nesta perspectiva, alguns países melhor preparados, por exemplo, em termos de recursos humanos qualificados, conseguem atrair ou manter o trabalho com maior qualidade, deixando o trabalho mais desqualificado para outros países menos preparados a este nível. Outro motivo para a coexistência de diversos modelos de produção prende-se com a diferenciação dos modelos de consumo, mesmo no interior de uma dada sociedade, em termos correspondentes aos da segmentação dos mercados de trabalho. Isto é, existe um grupo da população com rendimentos médios relativamente elevados que procura produtos/serviços diversificados, individualizados e de boa qualidade, enquanto outro grupo da população, sem emprego ou com empregos instáveis e com baixos rendimentos, continua a procurar produtos/serviços com preços baixos e indiferenciados. Por fim, a globalização, em conjunto com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e dos transportes, levou, igualmente, à possibilidade de aproximação de culturas e à uniformização dos hábitos de consumo, um processo compatível com a produção em massa.

Assim, os novos modelos de organização do trabalho não são dados como uma consequência inevitável da economia global, só por si, mas fazem antes parte de opções estratégicas das empresas e da forma como estas querem fazer face aos novos constrangimentos da concorrência, da procura e da competitividade. Esta escolha depende, igualmente, de outros factores, como a cultura e atitude da gestão face a estas questões, o nível de habilitação e qualificação da mão-de-obra disponível no mercado de trabalho, as políticas nacionais de apoio à inovação, entre outros aspectos. No entanto, as empresas que quiserem ou, mais ainda, se virem forçadas a competir tendo por base os factores dinâmicos de competitividade, deverão adoptar novas formas, mais flexíveis, de produção, por serem mais favoráveis a actividades para as quais o conhecimento é o seu principal factor produtivo.

Há referência a diversos novos modelos de organização do trabalho na literatura da especialidade (Kovács et al, 1993; Moniz e Kovács, 1997; Kovács e Castillo, 1998), como é o caso do *lean-production*, inspirado no modelo japonês, ou do modelo antropocêntrico, com origem no Norte da Europa. Mas, no âmbito deste trabalho, mais do que a discriminação exaustiva das características de cada um daqueles modelos ou das diferenças que apresentam entre si, interessa, acima de tudo, identificar os diversos elementos que apareceram sistematicamente nos modelos. Alguns destes elementos são: a participação dos trabalhadores nas decisões e na organização da produção e do seu trabalho; a descentralização de funções e da informação; o trabalho em equipa ou em grupo; a cooperação; a rotação entre postos de trabalho; a polivalência e a multivalência; a integração das funções de concepção, de controlo e execução; a autonomia, o autocontrolo, a auto-avaliação e o autodesenvolvimento; a transversalidade das relações de trabalho; as redes de comunicação; o trabalho qualificante e a integração entre formação prática e teórica; a orientação para o cliente e a qualidade; a utilização de recursos humanos qualificados, das suas competências, do conhecimento e da criatividade; a utilização de tecnologias flexíveis; e a melhoria das condições de trabalho. Todos estes factores têm, como é obvio, claras implicações ao nível das políticas da Gestão de Recursos Humanos e das suas competências, fazendo destes aspectos centrais nas empresas e na economia de um país.

I. 2.1.5. Políticas de Recursos Humanos e Gestão de Competências

Ganha cada vez maior peso a convicção de que os recursos humanos são um dos (se não, o) factor básico da competitividade, uma vez que depende deles e das suas competências a potencialização dos restantes factores – equipamento, informação, organização, infra-estruturas, matérias-primas, etc. (Rodrigues, 1998). Desta forma, o modo como eles são geridos dentro da empresa ganha particular relevância. Ou seja, a competitividade das empresas passa igualmente pelas escolhas estratégicas relativas à organização do trabalho e à quantidade e qualidade dos recursos humanos.

As escolhas em matérias de políticas de recursos humanos irão depender, mas também influenciar, determinados objectivos prosseguidos pelas empresas, como sejam a redução de custos, a melhoria da qualidade ou o aumento da flexibilidade e do controlo. Estas escolhas podem assentar numa lógica de flexibilização quantitativa e assumir a forma de variação do número de trabalhadores não qualificados, em função da conjuntura. Encontramos aqui as estratégias de redução de custos, de utilização da mão-de-obra pouco qualificada e barata associada à simplificação dos postos de trabalho, a estratégia de subcontratação, emprego temporário e a tempo parcial... As escolhas relativas às políticas de recursos humanos podem ainda corresponder a uma lógica de flexibilização qualitativa e, nesse caso, a estratégias de promoção da polivalência, da autonomia e da qualificação específica à organização daqueles que se situam ao nível operacional, através da integração vertical e horizontal de tarefas e da dissolução de delimitações tradicionais entre postos de trabalho (Kovács et al, 1993 e Kovács e Castillo, 1998).

Os constrangimentos da concorrência e da competitividade traduzem-se, em geral, em exigências de qualidade, diversificação e renovação de produtos, assim como em cumprimento dos prazos de entrega; para lhes fazer face, são necessárias soluções do segundo tipo, isto é, de flexibilização qualitativa, com o intuito de aumentar a qualificação, a polivalência e a adaptabilidade dos recursos humanos. Mas esta opção estratégica que, em conjunto com a introdução de novas tecnologias, se traduz numa nova abordagem à forma de gerir os recursos humanos, implica igualmente alterações no conteúdo do trabalho. Como consequência, tendem a surgir novos perfis profissionais e a serem valorizadas novos tipos de competências.

Deste modo, registar-se-á a supressão gradual das actividades de transformação física, o deslocamento do centro de qualificação para as funções qualificadas e altamente qualificadas e, como tal, a exigência de um novo saber de carácter essencialmente intelectual e abstracto (relativo a códigos e símbolos). Assim, a

tendência é para que surjam novos perfis profissionais com qualificações de nível mais elevado e de base mais alargada, ligados às áreas da concepção (*design*), preparação, programação, gestão, manutenção, *marketing* e vendas, de que são exemplo o engenheiro projectista de materiais, o engenheiro e o técnico de manutenção, o gestor de tecnologias, o auditor/consultor em estratégia e gestão, o engenheiro de qualidade, o técnico informático e gestor de redes, o chefe de projecto,... Por outro lado, registar-se-á uma tendência para a fusão de diversas funções em perfis profissionais mais alargados, sobretudo na área de produção. Por fim, diminuirá a procura de operários semi-qualificados ou não qualificados (Kovács e Castillo, 1998).

De igual forma, a evolução tecnológica e os novos factores competitivos, que assentam, grandemente, na valorização do conhecimento enquanto principal factor produtivo, têm contribuído para desviar o eixo de referência das competências, caminhando-se em dois sentidos: para um movimento de substituição progressiva das competências motoras pelas competências cognitivas e interpessoais; e para um movimento de integração dos diferentes saberes, normalmente separados, como os da concepção, da execução, da manutenção e do controlo da qualidade (Chagas Lopes e Pinto, 1999).

Assim e de acordo com diversos autores (Chagas Lopes, 1995, Moniz e Kovács, 1997, Rodrigues, 1998, Kovács e Castillo, 1998, Lopes e Suleman, 1999 e Chagas Lopes e Pinto, 1999), podemos dizer, de uma forma resumida, que ao “saber-fazer”, tão valorizado nos modos de produção taylorista-fordista, se juntaram progressivamente outros saberes, como o “saber-ser”, o “saber estar” e o “aprender a aprender”. São referidas como novas competências, entre outras, as seguintes: conhecimento holístico intensivo, actualizado e versátil, que conjugue, por um lado, conhecimentos profissionais especializados, mas igualmente amplos e polivalentes; capacidade de auto-organização, auto-disciplina e auto-aprendizagem permanentes e de trabalhar com autonomia; competências relacionais; iniciativa; sentido de risco; aptidão para fazer face

ao imprevisível, ao complexo e ao ambíguo e capacidade de adaptação à mudança; domínio prático de tecnologias sofisticadas e mutáveis; conhecimento de línguas comuns – língua materna, língua estrangeira, matemática, instrumentos de diagnóstico – que facilitem a capacidade de análise e de aprendizagem; capacidade de trabalho em equipa; capacidade de identificação de problemas, criatividade e espírito crítico... A todas estas questões, as empresas e o sistema de ensino/formação precisam de dar resposta, funcionando de forma articulada, levando em conta as novas necessidades do tecido produtivo nas ofertas e nos currículos formativos daquele sistema.

I. 2.2. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E EMPREGO

Foi, sobretudo, no período do pós-Segunda Guerra Mundial que foi reconhecido o papel social e económico da educação, tendo sido a partir daí considerada como um bem de acesso público e cabendo ao Estado-Providência assegurar o aumento do nível de escolaridade da população em geral. Mas a educação tem vindo também progressivamente a ser vista como uma forma de inclusão social – o aumento das qualificações e das competências dos indivíduos permitir-lhes-á a sua maior e melhor participação e integração em termos cívicos, sociais, laborais... - e como um factor de desenvolvimento económico – começou a ser evidente que, quanto mais elevado o nível de escolaridade da população de um país/região, mais positivos eram os seus índices de desenvolvimento económico, medidos pelos mais diversos indicadores⁹.

Actualmente, o papel da educação, e, sobretudo, do sistema de ensino/formação, em sentido amplo, intensificou-se devido às alterações registadas ao nível económico e às suas consequências no sistema de emprego. De uma forma sintética, podemos dizer que a educação/formação poderá ajudar a cumprir determinados objectivos que interessam aos diversos actores económicos e sociais: aos indivíduos, porque em princípio lhes aumentará a empregabilidade e as hipóteses de inclusão social, pois tenderão a possuir

⁹ Embora, actualmente, se discutam e polemizem os limites desta associação.

as qualificações valorizadas pelas empresas e demais entidades e estarão mais preparados para a adaptação à mudança; às empresas, porque os recursos humanos mais qualificados são, geralmente, um veículo para o aumento da competitividade e da produtividade; ao Estado, porque a agregação das empresas e indivíduos mais competitivos e produtivos poderá contribuir para o desenvolvimento económico sustentado devido aos inúmeros efeitos multiplicadores e de *spill-over* da Educação; e, ainda, porque a Educação pode funcionar como uma política activa de emprego, contribuindo para evitar ou, no mínimo, amortecer, as consequências sociais e políticas das alterações que poderão ocorrer no plano económico.

Acima de tudo, podemos considerar que não há novo paradigma produtivo sem novo paradigma de ensino/formação (Kovács e Castillo, 1998), funcionando este como o potenciador de todas as medidas a incrementar naquele. Ou, por outras palavras, se considerarmos que a interacção entre oferta e procura de recursos humanos decorre tanto do ajustamento entre oferta e procura, como do inverso, deveremos concluir que a gama de recursos disponíveis e mobilizáveis por um país pode condicionar, em larga medida, as possibilidades de diversificação e modernização da sua actividade económica (Rodrigues, 1998).

Assim, o sistema de educação/formação tenderá a operar em dois sentidos opostos, mas complementares: de um lado, promovendo todo um conjunto de novas qualificações, que se encontram em constante e rápida mutação, antecipando-se, sempre que possível, às necessidades sentidas a este nível – *upgrading* de qualificações; do outro lado, reconvertendo as diversas competências adequadas ao paradigma anterior e actualmente desajustadas, mas que se encontram, ainda, presentes no mercado de trabalho – reconversão de competências.

É por estes motivos que deixou de fazer sentido pensar o sistema de ensino apenas em termos formais e restritos, isto é, considerando apenas a formação inicial ministrada pelas escolas. Actualmente, há que pensá-lo de forma ampla e integrada, ou seja,

considerando as mais diversas formas de aquisição de competências, ao longo e ao largo da vida, o que nos remete para o âmbito das Comunidades Educativas (GREF/CE-DGV, 1996). Neste contexto, passam a ter um papel fundamental na produção do “capital humano”, para além das escolas, outras entidades como as empresas, as famílias, os diversos tipos de associações – recreativas, sindicais/patronais, profissionais... -, os grupos de pertença, os meios de comunicação, entre outros.

Mas também a certificação de competências está cada vez mais fora das actividades de responsabilidade exclusiva das escolas. Se a escola deixou de ser o único lugar de aprendizagem, terão que ser assegurados determinados mecanismos ou instrumentos que certifiquem o conhecimento que o indivíduo vai adquirindo fora da mesma (Chagas Lopes e Pinto, 1999). Numa expressão usada num estudo do OEFP coordenado por Helena Lopes e Fátima Suleman (1999), há que dar “visibilidade social” às competências dos trabalhadores para ser possível a sua adequação às necessidades das empresas e para os motivar para mais aprendizagem.

Neste sentido, pelo menos três aspectos se afiguram como essenciais assegurar: a boa integração e coordenação entre as várias formas de aquisição de competências; a qualidade dos conteúdos formativos/informativos das diversas entidades; um bom sistema de certificação de competências.

Estas questões assumem particular importância no que respeita à relação escola-empresa. Primeiro, porque os efeitos económicos da educação não se revelam de imediato. Uma reforma no sistema de ensino ou, simplesmente, nos currículos das escolas, leva anos a surtir efeitos – os suficientes para que aquela geração de estudantes acabe o seu percurso escolar e ingresse no mercado de trabalho. Esta situação piora quando a necessidade de novas competências evolui a um ritmo mais acelerado, como o que se verifica actualmente. O sistema educativo não consegue fazer face à rápida obsolescência das qualificações, pelo que a formação profissional assume um papel

fundamental, com destaque para aquela que é ministrada pela, ou através, da empresa, e, tanto quanto possível, em exercício ou em contexto de trabalho.

Implícita a este problema está a necessidade de haver uma estreita ligação entre os conteúdos programáticos do sistema de ensino e a necessidade de competências sentidas pela economia. Isto implica uma forte capacidade de diagnóstico e previsão relativamente às necessidades de mão-de-obra e de qualificações, por parte das empresas, mas também uma adequada cooperação escola-empresa.

A abordagem tradicional da qualificação que se caracterizava por um percurso linear, evoluindo por adições sucessivas – isto é, às habilitações literárias, seguia-se a formação profissional, com carácter esporádico e meramente complementar ou supletivo da educação formal, e, por fim, a experiência profissional – veio a ser posta em causa pela necessidade permanente de actualização e reconversão de competências ao longo da trajectória profissional, pelo que habilitações literárias, formação profissional e experiência profissional coexistem no mesmo processo de produção de qualificações (Chagas Lopes, 1995).

Nesta perspectiva, o papel da empresa na formação é cada vez maior. É a ela que cabe, em última instância, adaptar os modelos de qualificação às exigências competitivas. E ela própria pode igualmente ser produtora de competências, desde que a sua forma organizacional e/ou o modo como organiza o trabalho propiciem a transferência de informação e de conhecimentos, numa lógica que combina formação formal e informal – organização qualificante (Rodrigues e Lopes, 1997; Lopes e Suleman, 1999).

I. 2.3. CONTRIBUTOS DA ECONOMIA INDUSTRIAL E DA INOVAÇÃO

I. 2.3.1. Política Industrial e Clusterização

O esforço competitivo de um país desenvolvido tanto deverá assentar no reforço da competitividade dos sectores tradicionais, como na entrada, ou aprofundamento da sua posição, em novos sectores de alto valor acrescentado. Isso implicará, certamente, uma renovação/reestruturação da base produtiva do país e da forma como ela está organizada.

Mas alguns mecanismos terão que ser desenvolvidos e accionados para que tal aconteça. São disso exemplo os incentivos ao empreendedorismo e à facilitação do processo de criação/destruição de empresas que permita renovar o tecido empresarial e o fomento de novas culturas de empresa e novas atitudes perante a mudança e a inovação; a aposta em novos projectos, com o intuito de criar novos produtos e ideias, registando patentes e encastrando este processo criativo na estrutura produtiva do país, transformando invenção em inovação; assim como, e condição das duas primeiras, fomentando a associação de capital de risco e de capital semente a processos que permitam a renovação da base produtiva do país.

A escolha dos projectos e iniciativas para os quais se destinam as ajudas estatais à actividade económica, assim como as opções de investimento ao nível público e privado, relativamente ao tipo de sectores e bens a incentivar, também parece ser fundamental. Como nos explica João Ferreira do Amaral (2002), estes devem privilegiar a produção de bens transaccionáveis e, mais ainda, numa tentativa de proteger os níveis de emprego do país, a prioridade máxima deve mesmo ser dada aos bens/serviços localizados transaccionáveis, isto é, aos produtos que, pelas suas características, não podem ser produzidos em qualquer outro local, e, como tal, não serão alvo de decisões

de deslocalização de parte do seu processo produtivo (por exemplo, produtos regionais de elevada qualidade).

Mas o desenvolvimento da competitividade depende também do grau de interligação entre indústrias e da criação e reforço de *clusters* sectoriais e regionais, com o conseqüente aprofundamento do relacionamento e cooperação entre fabricantes, clientes, fornecedores, escolas, centros de apoio tecnológico e de investigação (Catroga, 2002). A noção de *cluster* indica que a estrutura produtiva de um país deve ser organizada de modo a que a cooperação entre empresas que de alguma forma têm ligações entre si - por exemplo, empresas fornecedoras e empresas clientes de bens e serviços - se estenda a outras entidades, permitindo que os novos factores competitivos se expandam, multiplicando os seus efeitos através de toda a estrutura produtiva. Assim, o conceito de *cluster* é muito mais abrangente do que o conceito de sector e de fileira produtiva, podendo, inclusivamente, ir para além das fronteiras físicas do país.

A noção de *megacluster* é particularmente importante, porque traduz as grandes tendências da procura mundial. O PROINOV (2002) define-o como um conjunto de actividades distintas, cujos bens ou serviços satisfazem a procura de uma mesma área funcional, recorrendo a competências básicas complementares e explorando as vantagens de interligação, cooperação e articulação em rede. Nesta perspectiva, um sector pode ser incluído em diversos *megaclusters*. Basta pensar, por exemplo, no sector do vidro e nas suas múltiplas utilizações, para poder inclui-lo em *megaclusters* tão distintos como o do Habitat, o da Mobilidade Aérea, o da Mobilidade Rodoviária, o da Saúde, entre outros.

O PROINOV (2002) indica-nos ainda que existem diversos tipos de estratégia que permitem desenvolver a clusterização da actividade económica: uma estratégia de desenvolvimento orgânico, que assenta num alargamento e aprofundamento da base económica existente numa região, identificando os *clusters* nela existente e tentando promover o seu reforço através do melhoramento dos fluxos de informação, do

desenvolvimento de recursos humanos e do reforço da colaboração entre empresas; uma estratégia de transplante integrado, que consiste em tentar consolidar ou implementar *clusters* atraindo empresas estrangeiras, os seus fornecedores e/ou outras relacionadas; e uma estratégia híbrida, que ocorre quando uma estratégia orgânica recorre a investimentos vindos de fora para dinamizar os *clusters* existentes, ou quando uma estratégia de transplante integrado é suficientemente bem sucedida para criar uma massa crítica de capacidades localmente enraizadas e com fortes relações com empresas locais.

I. 2.3.2. Inovação e Investigação e Desenvolvimento

No actual contexto da economia aberta e global, torna-se fundamental a criação de uma política integrada de apoio à inovação que permita criar e incorporar na actividade económica os diversos factores dinâmicos de competitividade, já acima referidos.

Entendida desta forma, a inovação não diz respeito apenas a tecnologia, nem mesmo apenas a processos, a produtos ou a serviços, mas também a formas de organização e gestão do trabalho e dos recursos, a comportamentos, a atitudes, a relações sociais, a culturas organizacionais... A inovação tem a ver, então, com diversas formas de organização do económico e do social e com o modo como os dois interagem. Numa política de inovação assim entendida, estão incluídas diversas instituições articuladas entre si, tal como uma série de políticas públicas relacionadas com as empresas, a criação de produtos e serviços, a tecnologia, a educação, a formação... Todos estes elementos contribuem para a exploração de novos factores competitivos que permitem fazer face aos constrangimentos provocados pela forte concorrência que se faz sentir a nível mundial e por uma procura saturada que em alguns sectores só cresce com base nas novas exigências de segmentos muito específicos ou de nichos de mercado.

Foi precisamente para dinamizar a política de inovação e investigação e desenvolvimento, a nível nacional, que foi criado, em 2001, por Resolução do Conselho

de Ministros¹⁰, o Programa Integrado de Apoio à Inovação (PROINOV). Um ano mais tarde, este programa foi integrado nas competências da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC)¹¹. Os objectivos gerais do PROINOV são: promover a iniciativa e a inovação empresarial para a globalização; reforçar a formação e a qualificação da população portuguesa; impulsionar o enquadramento geral favorável à inovação; e dinamizar o funcionamento do Sistema de Inovação em Portugal (Presidência do Conselho de Ministros, 2001, p. 6).

O PROINOV (s.d.) define o Sistema Nacional de Inovação como um conjunto de instituições interligadas que contribuem para criar, desenvolver, absorver e partilhar conhecimentos economicamente úteis para determinado país. Este Programa chama a atenção para o facto de serem as empresas os principais actores deste Sistema, muito embora ele inclua várias outras entidades, como as instituições de ensino e investigação, as organizações de interface e apoio tecnológico, o sistema financeiro, as instituições públicas e até agentes localizados fora do território nacional. Na verdade, em última instância cabe às empresas assimilar e integrar na sua actividade o conhecimento e a inovação gerados no interior do Sistema. Mais ainda, e acima de tudo, cabe-lhes a elas próprias inovar nos diversos processos, tecnologias, factores, bens e serviços que gerem e comercializam, desde que tenham condições para isso, atenta a dimensão crítica de grande parte das empresas do nosso tecido produtivo, constituído maioritariamente por micro e pequenas empresas.

Após a observação dos elementos constituintes do Sistema Nacional de Inovação, o PROINOV identificou aspectos positivos e negativos que podem funcionar, respectivamente, como potenciadores ou inibidores do seu normal funcionamento. Como exemplos dos primeiros, apresenta a existência de um número significativo de actores, designadamente na área das organizações de interface e de apoio tecnológico (alguns com um desempenho muito positivo); a melhoria das competências e dos

¹⁰ Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2001, de 24 de Maio.

¹¹ Por Resolução do Conselho de Ministros n.º 135/2002, de 20 de Novembro.

sistemas de avaliação das instituições de investigação universitária; a experiência na concepção e lançamento de programas de actuação por parte das instituições públicas; e a existência de uma crosta de empresas inovadoras, internacionalmente competitivas, e de alguns *clusters* empresariais dinâmicos. Como exemplos dos segundos, designa a falta de orientação estratégica a nível das instituições públicas; a debilidade ou ausência de ligação entre os diferentes elementos do Sistema; e, ainda, as insuficientes capacidades internas de muitos actores e que são o reflexo do problema mais geral de educação/formação e da dimensão crítica das empresas acima referida.

Tendo em conta estes constrangimentos, o PROINOV vê como prioridades de intervenção e como pistas para a acção as seguintes questões: a necessidade de definir e implementar uma orientação estratégica clara, mobilizadora das intervenções públicas e da sociedade em geral; o desenvolvimento do sistema educativo, uma vez que a educação tem um papel decisivo na transmissão de valores e atitudes (cultura de qualidade, empreendedorismo e capacidade de aprendizagem contínua, curiosidade intelectual...) e de conhecimentos indispensáveis para responder aos desafios da nova economia; reforço das competências orientadas no sentido da prestação de serviços de apoio ao desenvolvimento dos diversos actores do Sistema Nacional de Inovação – por exemplo, reforço do “capital humano”, promoção dos processos de certificação de qualidade ou serviços prestados às PME’s, dinamização das relações entre os vários elementos do Sistema Nacional de Inovação, constituindo laços de confiança entre eles – criação de “capital social”; assim como o fomento ao aparecimento de novos actores empresariais, novas empresas de base tecnológica ou novos investimentos estrangeiros criadores de desenvolvimento sustentado.

I. 2.4. CONTRIBUTOS DAS TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

I. 2.4.1. Concorrência, Procura e Competitividade

Nas economias mais desenvolvidas, a crise actual caracteriza-se por um estrangulamento provocado pela verificação em simultâneo de um desemprego que resulta da insuficiência da procura global (keynesiano) e de um desemprego que resulta de uma insuficiência de rentabilidade devido à subida dos custos de produção, nomeadamente, dos custos salariais (desemprego clássico) (Rodrigues, 1996). Por um lado, a procura deixou de ser tão dinâmica como em épocas anteriores (pelo menos para alguns sectores de actividade), por outro lado, o aumento do nível de vida e de bem-estar, um dos projectos das sociedades modernas, fez aumentar os custos do factor trabalho nas economias mais desenvolvidas¹². Daqui rapidamente se depreende que intervir sobre um tipo de desemprego implicaria agravar o outro. Isto é, e por exemplo, fazer diminuir a estrutura salarial dos trabalhadores ou substitui-los por máquinas (e encontramos já no tipo de desemprego a que Schumpeter designou de tecnológico) irá provocar um agravamento das condições da procura, num ciclo que se entende por vicioso.

Talvez seja este um dos maiores desafios a que as sociedades desenvolvidas estão expostas. Por um lado, deparam-se com a saturação da procura, pelo menos em alguns sectores designados por tradicionais, e, por outro lado, confrontam-se com a perda de competitividade, pelo menos nos moldes em que esta foi entendida durante largas décadas – isto é, conseguida através dos baixos custos dos factores. Toda esta situação é agravada e motivada, pelo menos em parte, pela concorrência dos novos países industrializados, que reforçam, cada vez mais, o seu papel na economia globalizada.

¹² Ulrich Beck e Anthony Giddens (2000) desenvolveram o conceito de Modernização Reflexiva que significa a possibilidade de (auto)destruição de toda a sociedade industrial pela própria conclusão do projecto de Modernização ocidental. Assim, para estes autores, muitos dos fenómenos que as sociedades actuais vivem são efeitos perversos que decorrem do desenvolvimento do próprio projecto da Modernidade.

Também Adolf Wagner, economista alemão do século XIX explicou, na chamada “Lei de Wagner”, que quanto mais rico se torna um país, mais as despesas sociais aumentam e mais difíceis serão de reduzir. Segundo o relatório do IMD (2004), este aspecto está a ferir a competitividade europeia.

Isto é, uma série de forças vêm actuando na economia internacional e anulando a maneira tradicional de pensar e de agir. Com a globalização e a abertura dos mercados, a mera existência de recursos deixou de ser uma mais valia para um país: estes podem agora ser facilmente adquiridos, seja directamente seja incorporados em produção, em países onde o preço do trabalho, das matérias-primas e dos recursos naturais são mais baixos.

Outro factor que fez alterar as regras da concorrência foi a mudança de perfil tecnológico. Com as novas tecnologias (em conjunto com a inovação) é possível automatizar os processos de produção e reduzir o custo da mão-de-obra, mesmo pagando salários altos, assim como é possível encontrar produtos sintéticos como substitutos para as matérias-primas (AAVV, 1995).

Assim, a integração na economia mundial de países como a China, a Índia, o Vietname, a Coreia, Taiwan e outros tradicionalmente afastados das esferas de influência internacional, veio alterar substancialmente a estrutura do comércio global e dos fluxos de Investimento Directo Estrangeiro. O mesmo se passou com os países da Europa Central e Oriental, durante largos anos e por força da ideologia política e das suas economias socialistas arredados e fechados ao comércio internacional. Todos estes países têm como principal vantagem comparativa o facto de possuírem custos de produção extremamente baixos quando comparados com os das economias mais desenvolvidas, pelo que a sua concorrência em alguns sectores de produção tradicionais, intensivos em mão-de-obra e recursos naturais, tem sido fortíssima, invadindo os mercados internacionais com produtos a preços de venda insuportáveis para os outros países. Mas eles começam igualmente a poder dispor de volumes razoáveis de mão-de-obra qualificada, com especial destaque para os países do alargamento da União Europeia, pelo que não se consegue prever, ainda e ao certo, qual poderá ser o seu desempenho nas indústrias consideradas de alta e média tecnologia e intensivas em conhecimento. Aliás, alguns destes países assumem-se já como importantes

exportadores mundiais de equipamentos eléctricos e electrónicos, assim como de maquinaria e transportes. Mas uma coisa é certa, a concorrência que movem veio por em causa o modelo de crescimento económico de alguns países desenvolvidos, assim como a base produtiva em que este assentava.

Na verdade, o modelo de especialização de um país é considerado eficiente quando este consegue vantagens comparativas em termos dos produtos/serviços para os quais a procura mundial tem crescido mais e com maior rapidez (Zaghini, 2003). Assim, um novo modelo de crescimento económico terá que passar pela dinamização prioritária das actividades exportadoras de bens e serviços para as quais se espera que haja um crescimento da procura.

A procura, por sua vez, prevê-se dinâmica em áreas funcionais como a Saúde, o Ambiente, a Informação e o Entretenimento, a Informática e as Comunicações, a Mobilidade Aérea e a Utilização do Espaço, a Instrumentação, a Automação, a Concepção e os Serviços Financeiros. O crescimento da procura será mais lento (ou mesmo saturado) em áreas funcionais como a Alimentação, o Habitat, a Moda, a Mobilidade Rodoviária, a Mecânica Industrial e a Electromecânica. Estes mercados em saturação passam a poder crescer apenas baseados na inovação e com ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos (PROINOV, 2002).

Ora, se juntarmos aos restantes constrangimentos da globalização o consequente aumento das condições concorrenciais e a saturação da procura nos mercados dos produtos cuja produção ocupava um lugar de charneira na estrutura industrial da maioria dos países desenvolvidos, vemos como estes são agora obrigados a proceder a uma reconversão das suas estruturas produtivas, alterando a base em que assentavam as suas vantagens competitivas anteriores ou transformando eventuais vantagens comparativas (estáticas) em vantagens competitivas efectivas.

Além do mais, num contexto de mundialização dos mercados, com a “queda” das barreiras alfandegárias e cambiais e o desenvolvimento das Tecnologias de Informação

e Comunicação, é possível que, numa situação extrema, cada parte do processo produtivo se localize em zonas distintas do Globo, aproveitando as vantagens competitivas de cada país. Como consequência, a competitividade tem hoje exigências muito diferentes.

Assim, o paradigma que governava a concorrência internacional e se baseava nas vantagens comparativas dos países tende a ser substituído. A prosperidade de um país deixou de assentar no facto de este conseguir custos de mão-de-obra mais baixos, matérias-primas ou outros *inputs* e passou a depender da conjugação de factores dinâmicos e imateriais que acrescentam valor aos factores de produção, nacionais ou importados, como, por exemplo, a capacidade de inovar e criar produtos de alto valor acrescentado, onde o conhecimento passou a ser o principal *input*. Ou seja, e em termos de teoria do comércio internacional, a Teoria das Vantagens Comparativas deu lugar à Teoria das Vantagens Competitivas.

Abrem-se, portanto, outras possibilidades de competitividade, na base de uma especialização flexível, voltada para a exploração das chamadas economias de gama e das estratégias de diferenciação dos produtos/serviços. Isto implica capacidade de inovar, ensaiando novos processos produtivos, detectando e explorando novos segmentos de mercado, diversificando pela qualidade e não apenas por acréscimos de produtividade; esta deve ser encarada como a conquista de uma margem de manobra que permita desenvolver a qualidade total e a própria competitividade. Nesta perspectiva, a produção deixa de ser vista como a actividade principal e central de uma empresa, sendo essencial pensá-la de forma integrada com as restantes funções existentes, a montante e a jusante, e que vão desde a concepção (*design*) e desenvolvimento de produtos/serviços até à sua comercialização, assim como para além das fronteiras da empresa, abrangendo toda a rede de empresas que lhe serve de suporte – clusterização da actividade produtiva (Rodrigues, 1998).

Como tal, neste novo paradigma, as empresas são as protagonistas das decisões de investimento e dos processos de inovação (financeira, tecnológica, produtiva, social ...), que permitem, quando consideradas na sua totalidade, criar as vantagens competitivas de um país. Mas alguns dos factores de competitividade entroncam igualmente no contexto macroeconómico, decorrendo ou encontrando suporte nas acções desenvolvidas por governos, institutos e sistemas nacionais, ao criarem um ambiente competitivo favorável ao desempenho dos agentes económicos, como por exemplo, o sistema de educação e formação ou a política de inovação. De qualquer forma, mesmo estes casos não podem ser considerados em abstracto, ou seja, sem enquadrarem as necessidades e aspirações de empresas e indivíduos (Chagas Lopes e Pinto, 1999).

Assim, com o fim anunciado da estratégia de competitividade baseada no baixo custo dos factores produtivos e com a perda da capacidade de desvalorização cambial associada aos diversos processos de integração e acordos de comércio livre a nível mundial (vd., por exemplo, a União Europeia e GATT), os países desenvolvidos vêem-se empurrados para um novo modelo de crescimento económico que lhes permita, em última instância, assegurar o saudável funcionamento do seu sistema de emprego. Este novo modelo de crescimento económico assenta, sobretudo, em dois vectores cruciais: por um lado, num aumento da produtividade que lhes garanta uma suficiente margem de manobra para, por outro, poderem apostar no desenvolvimento de vantagens competitivas, em termos de comércio internacional. Tudo isto passará, em grande medida, por acções a implementar ao nível do sistema de educação/formação, da política de inovação, da política industrial, assim como, ao nível das empresas, por novas formas de organização do trabalho, de gestão dos recursos humanos e das competências, todos eles, claramente, com fortes relações de interdependência.

Parte II: O Contexto Económico Mundial

II. 1. A Economia Mundial

Embora se esteja a conseguir sair do período recessivo que a economia mundial vinha a enfrentar, a retoma não se fez de forma tão rápida quanto se esperava. Segundo o relatório anual sobre competitividade do IMD (2004), novos factores podem estar a atrasar a retoma económica, pelo menos até que as empresas aprendam a lidar com eles. São fenómenos como os vírus informáticos, o terrorismo, a guerra ou as epidemias, que não têm a ver com os próprios negócios das empresas, mas que de forma indirecta as afectam, porque, acima de tudo, geram um clima de grande incerteza e insegurança, a nível mundial.

Nas últimas décadas, na expectativa de que a retoma económica se desse, seguia-se atentamente a evolução nas economias dos países desenvolvidos, sobretudo da tríade (Estados Unidos da América, União Europeia e Japão) e esperava-se que destes viesse um efeito alavanca sobre toda a economia mundial. No entanto e sobretudo a partir da década de 90, o crescimento entre aqueles três blocos começou a divergir e a destacar-se o grupo liderado pelos Estados Unidos, que parece ter sido o país que melhor fez a transição para a economia baseada no conhecimento (Soete, 2002). Actualmente, os novos países industrializados, como a China, a Índia ou a Rússia, têm entrado para o panorama internacional, esperando-se que tenham também uma forte influência sobre a retoma da economia mundial devido às suas economias fortemente dinâmicas.

Na verdade, embora os países da tríade continuem a contar com economias fortemente competitivas, têm passado por alguns problemas internos, numa altura em que a concorrência, a nível mundial, se agrava. O Japão continua a debater-se com alguns dos problemas resultantes do colapso do sector financeiro da década de 90, os Estados Unidos da América encontram-se a braços com um défice na balança

comercial¹³ e um défice orçamental, este último como resultado da alteração da política fiscal, dos custos da guerra e do abrandamento económico. De qualquer forma, e ainda segundo o relatório do IMD (2004), espera-se que a economia destes países continue a crescer e até a ritmos superiores aos dos anos anteriores, pelo que se julga que poderão liderar, ainda, a retoma económica. Já o crescimento económico da União Europeia tem-se situado em níveis muito baixos (uma média de 0,9%, em 2003[IMD, 2004]), o que tem agravado os défices orçamentais dos diversos países, que já se encontram bastante elevados e mesmo acima do limite dos 3% fixado pelo Tratado de Maastricht, em alguns casos. Comparativamente ao défice orçamental dos Estados Unidos da América, o défice da União Europeia resulta mais de factores estruturais do que conjunturais, tendo sobretudo origem no envelhecimento da população europeia que provoca uma menor fonte de receitas (muito embora o aumento do nível de vida da população) e uma maior necessidade de gastos com a saúde e as reformas.

Segundo o mesmo relatório e quanto aos novos países industrializados, a Rússia está a crescer a ritmos muito elevados (embora este crescimento não se preveja homogéneo em todas as regiões), em parte devido às exportações de petróleo e de gás. Este país encetou também um processo de reforma do aparelho de Estado e da Administração Pública, assim como do quadro legislativo. A Rússia possui um enorme potencial de desenvolvimento que pode ser ajudado por algumas vantagens comparativas, como a dimensão do território e o facto de ser a maior reserva natural do mundo em termos de matérias-primas e gás natural, mas também algumas vantagens competitivas, como uma mão-de-obra de cerca de 72 milhões de pessoas, com níveis de educação muito elevados. Também a Índia possui uma forte vantagem competitiva, com uma mão-de-obra altamente qualificada, com baixos salários e a falar inglês fluentemente. Por este motivo, a Índia tornou-se já um centro de apoio administrativo e de *back-office* para

¹³ Que, no entanto, resulta, sobretudo, do facto de este país ter deslocalizado grande parte da sua actividade produtiva para fora das suas fronteiras, mas que respeita a produção que visa fornecer o mercado interno.

muitas empresas do mundo inteiro. Mas a Índia também se tem desenvolvido na área do *software*, da indústria, do entretenimento e dos serviços financeiros. Quanto à China, esta tornou-se, muito provavelmente, no destino mais atractivo para o Investimento Directo Estrangeiro, sendo já um dos maiores exportadores mundiais¹⁴, apenas atrás de países como a Alemanha, os Estados Unidos da América e o Japão. Esta realidade pode vir a tomar proporções maiores, uma vez que a China aderiu à Organização Mundial do Comércio, o que a levará a abrir ainda mais a sua economia.

Assim, o maior desenvolvimento em termos de competitividade mundial resulta do aparecimento da Ásia como uma força dominante em termos mundiais. A emergência no panorama internacional dos países daquela região leva a que a sua riqueza cresça exponencialmente, traduzindo-se num forte crescimento do seu poder de compra, nomeadamente através de uma classe média que começa a surgir com um novo sistema de valores. Este aspecto é importantíssimo para o comércio mundial, uma vez que, de fornecedores mundiais, estes países transformam-se, sucessivamente, em grandes clientes mundiais, tendo ainda fortes possibilidades de encetar um processo de crescimento competitivo endógeno; dessa forma espera-se que, em 2050, a China se torne na maior economia mundial, seguida pelos Estados Unidos da América e pela Índia. Num nível intermédio, encontraremos o Japão, o Brasil e a Rússia. Só depois de todas estas grandes potências mundiais surgirá a União Europeia, constituída por um conjunto de pequenas nações¹⁵.

II. 2. A União Europeia

A vontade de unificar a Europa nasceu do facto de vários dirigentes europeus (sobretudo a Alemanha e a França) terem considerado que a única forma de garantir uma paz duradoura, após séculos de várias guerras, residia em unir os seus países ao nível político e económico. No entanto, alguns anos mais tarde este objectivo foi-se

¹⁴ Embora grande parte das exportações sejam resultantes dos projectos de Investimento Directo Estrangeiro que se instalaram neste país.

¹⁵ De acordo com Goldman Sachs (Global Paper 99, 2003), citado pelo International Institute for Management Development (2004), *The World Competitiveness Yearbook*.

alargando para novas formas de cooperação, para a adesão de novos Estados-membros, para a criação de um mercado interno em funcionamento pleno, e para a União Económica e Monetária.

O alargamento a Sul, primeiro com a Grécia e depois com Portugal e Espanha, veio introduzir uma nova problemática resultante das características dos aparelhos produtivos do conjunto dos doze Estados-membros que, na altura, constituíam a União Europeia (Rodrigues, 1998), e que se caracterizavam, desde a sua constituição, por uma certa homogeneidade entre si. Na verdade, com estruturas produtivas muito idênticas, o padrão do comércio externo entre os países fundadores da União Europeia baseava-se num comércio intra-ramo, isto é, relacionado com a exportação e importação simultânea de produtos do mesmo sector, embora em estádios de transformação diferentes. Com a entrada dos países da Coesão no espaço da União Europeia aumentou o peso do comércio inter-ramo, ou seja, o comércio que ocorre quando as exportações e as importações correspondem a produtos de sectores diferentes, uma vez que o padrão de especialização daqueles países era diferente do dos Estados fundadores, e sobretudo porque apostavam na exploração de factores competitivos como a utilização de recursos naturais, mão-de-obra não-qualificada e, quando muito, adaptação da tecnologia¹⁶.

Mas, para além destas diferenças nas estruturas produtivas, vários outros aspectos económicos e sociais faziam divergir os “países da Coesão” dos restantes Estados-membros. São disso exemplo, o nível de rendimento per capita, a qualidade do “capital humano” e das infra-estruturas, o crescimento da produtividade, do PIB, entre outros aspectos.

Actualmente, este espaço económico e monetário confronta-se, cada vez mais, com um problema competitivo à escala mundial, numa encruzilhada entre um desempenho insuficiente ao nível da inovação e da investigação e desenvolvimento, comparativamente com os Estados Unidos e o Japão, e a entrada no comércio mundial

¹⁶ Sobre o caso português consultar, por exemplo, Maria Paula Fontoura (1998), *Padrão das Exportações Portuguesas: Evolução e Perspectivas*, Documento de trabalho n° 3/98, Lisboa: CEDIN – ISEG/UTL.

de países como a China e a Índia, altamente competitivos em termos de custos de produção. Estes bloqueios competitivos são agravados pela lentidão com que são introduzidos os processos de inovação na estrutura produtiva, com que são desenvolvidas novas competências pertinentes e com que são operadas as mudanças organizativas, devido à falta de espírito empresarial e de condições que apoiem o crescimento das empresas (COM, 2003a).

Assim, a União Europeia está a braços com a necessidade de responder aos novos desafios da economia mundial, através da implementação de novos factores competitivos, baseados na inovação e no conhecimento, e que acompanhem todas as fases do ciclo produtivo, renovando, mas não destruindo, o modelo Social Europeu (Rodrigues, 2002). Como afirma Erkki Liikanen (2004), a competitividade da União Europeia deve ser o ponto de equilíbrio entre as dimensões económica, social e ambiental, numa lógica de desenvolvimento sustentável.

A par dos problemas ao nível competitivo, a União Europeia depara-se com focos de tensão internos, com o emprego e o financiamento dos próprios fundos comunitários constituindo disso um exemplo. No que respeita ao emprego, a União Europeia é confrontada, em muitos dos seus Estados-membros, com taxas de emprego relativamente modestas e taxas de desemprego elevadas, em grande parte decorrentes de estratégias de reconversão e de deslocalização de empresas. Para ajudar na resolução deste problema e, embora a competência em matéria de emprego continue a residir essencialmente ao nível de cada Estado-membro, a União Europeia adoptou, pela primeira vez, na Cimeira extraordinária do Luxemburgo (1997) e no âmbito das suas políticas sociais, a Estratégia Europeia para o Emprego. Uma das virtualidades desta Estratégia reside no facto de abarcar intervenções complementares face ao objectivo da defesa do emprego, como as políticas económica, fiscal, de educação, de formação, de acção social, de inovação, entre outras, as quais deverão funcionar de forma articulada, na tentativa de manter e aumentar os níveis quantitativos e qualitativos do emprego nos

diversos Estados-membros¹⁷. Relativamente aos fundos comunitários, o problema põe-se porque os países que mais contribuem para o orçamento da União Europeia aceitam cada vez menos financiar o desenvolvimento dos “mais pobres”, e tentam a todo o custo denunciar a má utilização dos fundos comunitários, exigindo uma redefinição do conceito de solidariedade entre Estados-membros (Félix Ribeiro, Alvarenga e Marques, 2003), conceito que foi considerado como um dos pilares da União Europeia, principalmente após o “pacote Delors”. Este aspecto tende a tornar-se mais pertinente num contexto de alargamento a Estados-membros com níveis de desenvolvimento inferiores aos dos actuais “países da Coesão”.

II. 3. O alargamento da União Europeia

A perspectiva de alargamento da União Europeia ocorreu logo, em 1989, com a queda do Muro de Berlim. No entanto, a decisão oficial de atribuir o estatuto formal de “país candidato” apenas teve lugar no Conselho Europeu do Luxemburgo (1997), para o Chipre, a República Checa, a Estónia, a Hungria, a Polónia e a Eslovénia, e no Conselho Europeu de Helsínquia (1999), para a Bulgária, a Letónia, a Lituânia, Malta, a Roménia e a Eslováquia. Para tal, a União Europeia havia definido no Conselho Europeu de Copenhaga (1993) três critérios principais – um político, um económico e um relativo à adopção das regras e objectivos da própria União - que os países candidatos teriam de cumprir antes da sua adesão. No que respeita ao plano político, os países deveriam possuir instituições estáveis capazes de garantir a democracia, um Estado de Direito, promover a defesa dos direitos humanos e o respeito e protecção das minorias. O critério económico exigia que os países candidatos se regessem por uma economia de mercado viável e com capacidade para assumir a pressão e as forças de mercado no interior da União Europeia. Por último, deveriam assumir as obrigações

¹⁷ No entanto, alguns autores como, por exemplo, Margarida Antunes (2003), têm uma visão crítica sobre as consequências práticas da Estratégia Europeia para o Emprego, nos mercados de trabalho europeus, sobretudo porque entendem os seus objectivos incompatíveis com os de outras políticas europeias, como é o caso da política monetária e o cumprimento do Pacto de Estabilidade, aspectos esses que têm dominado as atenções em alguns Estados-membros.

enquanto membros e aceitar os objectivos da união política, económica e monetária, o que incluiria a adopção de todo o acervo comunitário (www.europa.eu.int).

Ao longo dos anos e no conjunto dos doze países que encetaram o processo de negociação com a União Europeia, ficou claro que a Bulgária e a Roménia ficariam de fora, num primeiro momento, por evidenciarem claros atrasos que faziam com que não cumprissem os requisitos mínimos para a adesão¹⁸. Desta forma, no Conselho Europeu de Copenhaga (2002), foi decidido que os países que iriam aderir à União Europeia, no dia 1 de Maio de 2004, seriam os cinco países da Europa Central – Polónia, Hungria, República Checa, Eslováquia e Eslovénia -, os três países bálticos – Estónia, Letónia e Lituânia -, e as duas ilhas mediterrânicas – Chipre e Malta.

Mas outros países poderão vir a aderir, no futuro, à União Europeia. No Conselho Europeu de Helsínquia, de Dezembro de 1999, a Turquia foi declarada como país candidato, com vocação para aderir à União Europeia. Na Cimeira Balcânica de Zagreb, realizada em Novembro de 2000 e na sequência da revolução na República Federal da Jugoslávia, a União Europeia comprometeu-se a considerar, igualmente, a adesão de cinco Estados dos Balcãs ocidentais – República da Jugoslávia, Croácia¹⁹, Macedónia, Bósnia-Herzegovina e Albânia – e a reforçar a ajuda financeira a estes Estados, em contrapartida de um conjunto de compromissos de ordem política e económica.

O alargamento cumpre, acima de tudo, um objectivo geopolítico e estratégico destinado a estabilizar algumas zonas de potencial conflito na Europa e a deslocalizar o centro europeu mais para Leste, ficando este mais próximo dos novos países industrializados da Ásia, que começam a “dar cartas” em termos de comércio internacional. Assim, o alargamento aos países da Europa Báltica e Central visa também, parcialmente, preencher o “vazio geopolítico” criado, entre a Alemanha e a Rússia, após a queda do Muro de Berlim; o alargamento ao Mediterrâneo Oriental tem

¹⁸ No entanto, se tudo correr de acordo com o planeado no Conselho Europeu de Copenhaga, estes dois países deverão aderir à União Europeia em 2007.

¹⁹ A Croácia apresentou, em 20 de Fevereiro de 2003, um pedido de adesão à União Europeia, tendo adquirido o estatuto de país candidato, em 18 de Junho de 2004.

como objectivo desbloquear as negociações entre a Grécia e a Turquia a propósito da criação de uma união aduaneira entre ambas, travada pelas exigências da Grécia; e o alargamento aos Balcãs é destinado a preencher o “vazio geopolítico” entre a Alemanha e a Turquia, criado após a queda do Muro de Berlim e a desintegração da Jugoslávia (Félix Ribeiro, Alvarenga e Marques, 2003, s.d.).

Mas o alargamento da União Europeia visa igualmente cumprir um objectivo estratégico em termos económicos, uma vez que ele é visto, pela própria União Europeia, como uma forma de evitar que o investimento directo dos diversos Estados-membros saia do seu espaço económico, mantendo, dessa forma, a sua presença em segmentos do mercado que sofrem uma forte concorrência dos países do Extremo Oriente. Na verdade, uma União Europeia com uma maior variedade de estruturas salariais e competências tecnológicas aumentará as oportunidades de reorganização competitiva da indústria europeia, não só dentro das suas fronteiras mas incluindo os seus novos vizinhos, como a Rússia, a Ucrânia, os países dos novos Estados Independentes Ocidentais e do Sul do Mediterrâneo (COM, 2003a).

Pelas especificidades que apresenta e por ocorrer num contexto de grandes mudanças a nível mundial e europeu (sociais, geoeconómicas, tecnológicas, geoestratégicas), o actual processo de alargamento desenrola-se de acordo com parâmetros que não têm paralelo em casos precedentes (Carvalho, 2001). A primeira grande diferença encontra-se, sem dúvida, no facto de nenhum alargamento anterior (nem mesmo a própria constituição da então Comunidade Económica Europeia) ter envolvido um número tão elevado de Estados-membros. Acresce o facto de se tratar de um conjunto de países tão diferentes entre si, não só em termos de localização geográfica (uns localizam-se no Norte, outros a Sul, outros no Centro da Europa), mas sobretudo com grandes disparidades no que respeita ao desenvolvimento económico de cada um deles. No entanto, apesar da dispersão geográfica, a maioria destes Estados-membros localiza-se no centro do continente europeu, ao contrário do que aconteceu em

processos anteriores, em que a maioria dos países aderentes se localizava na periferia da Europa. Este aspecto faz com que, por um lado, os novos Estados-membros fiquem perto dos grandes centros políticos, económicos e de decisão, e, por outro, leva a que os Estados-membros periféricos do Ocidente europeu, como é o caso de Portugal, se tornem ainda mais periféricos. Além do mais, estes países apresentam, em geral, níveis de desenvolvimento muito abaixo da média da União Europeia, mesmo quando comparados com os níveis de desenvolvimento dos países ibéricos, no momento da sua adesão.

O alargamento da União Europeia irá encetar igualmente um processo complexo de interacções com outras dinâmicas que se desenvolvem no seu seio, como sejam a Reforma das Políticas Comuns, com especial destaque para a PAC²⁰ e a sua interacção com o orçamento comunitário²¹, ou como a alteração de forças no interior das instituições²², ou mesmo a interferência na relação de forças entre os Estados-membros, uma vez que a adesão destes países poderá ter como consequência uma maior influência germânica ou anglosaxónica em toda a União (Félix Ribeiro, Alvarenga e Marques, s.d.). Em consequência, paralelamente às negociações do alargamento a União Europeia teve que adaptar as suas políticas internas para receber estes novos Estados-membros, principalmente no que respeita à reforma das políticas agrícola e estrutural, em Março de 1999 – Agenda 2000 – e ao desenvolvimento de programas específicos de pré-adesão e de apoio aos países candidatos – ISPA, SAPARD, entre outros (Weise, Bachtler et al., 2001). Quando analisado por países, aquele que mais beneficia com o alargamento parece ser a Alemanha, seguida da França e, logo após, o Reino Unido (Mateus, 2001).

Quanto a Portugal, vários são os estudos que apresentam o alargamento como um dos maiores desafios a que o País terá de responder num futuro próximo, principalmente

²⁰ Devido ao facto de uma grande parte destes países apresentar ainda um elevado peso do sector agrícola nas suas economias.

²¹ Os custos do alargamento podem tornar-se incompatíveis com a lógica actual de financiamento do orçamento comunitário.

²² A União alargada faz aumentar o número de países de pequena dimensão populacional. Por esta razão, o Tratado de Nice, que entrou em vigor a 1 de Fevereiro de 2003, estabelece novas regras que definem a dimensão das instituições da União Europeia, bem como o seu funcionamento.

porque é considerado como sendo, potencialmente, o maior perdedor líquido de todo este processo (Baldwin, Francois e Portes, 1997 e Frank, Crespo e Fontoura, 2003).

II. 4. Portugal na União Europeia alargada

De uma maneira geral, os países do alargamento são nossos grandes concorrentes uma vez que, para além de contarem com um maior nível geral de qualificação da mão-de-obra, uma maior tradição industrial (sobretudo nas Indústrias de Base) e salários mais baixos (pelo menos, numa fase transitória), apresentam ainda uma especialização da estrutura produtiva muito idêntica à nossa.

Há aspectos do alargamento que são referidos como uma ameaça à economia portuguesa. A concorrência movida por estes países, tanto em termos de volume de comércio, como em termos de Investimento Directo Estrangeiro, é um deles. Os dois tipos de concorrência continuam a aumentar, devido, sobretudo, a algumas vantagens dos países do alargamento relativamente a Portugal, como a sua localização geográfica privilegiada, principalmente no caso da Europa Central, e a sua mão-de-obra mais barata e qualificada. A maior pressão sobre os fundos estruturais e de coesão é outro dos problemas apontados, uma vez que a entrada destes países torna estatisticamente mais “ricos” os países comunitários menos desenvolvidos, entre eles Portugal, que poderá ver algumas das suas regiões deixarem de ser elegíveis para o próximo Quadro Comunitário de Apoio, caso o objectivo 1²³ não seja alterado.

Mas também há referência a aspectos positivos. Principalmente, o que decorre do levantamento das barreiras ao comércio livre com estes países, que, no seu conjunto, representam um mercado de 75 milhões de novos potenciais consumidores, envolvidos

²³ As regiões do “objectivo 1” são definidas como aquelas que apresentam níveis de rendimento per capita inferiores a 75% da média da União Europeia. A manter-se este critério, as regiões portuguesas que deixarão de ser elegíveis para o acesso aos fundos estruturais serão o Algarve e a Madeira, juntando-se à região de Lisboa e Vale do Tejo que já perdeu o estatuto de região “objectivo 1”. Todas as restantes regiões não deverão perder aquele estatuto, pelo menos até 2007 (Frank, Crespo e Fontoura, 2003), ano em que se inicia o orçamento para o período 2007-2013 e se prevê que ocorra a adesão da Bulgária e da Roménia. De qualquer forma, a Comissão propôs, entretanto, que a concessão de determinado tipo de apoio continue a abranger, temporariamente, as regiões que registarem um PIB *per capita* inferior a 75% da média comunitária calculada para a União Europeia dos Quinze, afastando, desta forma, o denominado “efeito estatístico” (UE, 2004).

num processo de convergência para os níveis de rendimento (e não só) correspondentes à média europeia. Mas os desafios à internacionalização das empresas portuguesas são ainda considerados de forma mais activa, uma vez que se prevêem esforços elevados de investimento e de modernização destas economias, em parte financiados pelos próprios fundos comunitários, e algumas empresas, como as da construção e obras públicas, poderão aproveitar tal processo, concorrendo aos projectos que irão ser financiados pela União Europeia e socorrendo-se do conhecimento e experiência que detêm do caso português.

De qualquer forma e acima de tudo, como considera Félix Ribeiro (2002), com o alargamento Portugal é confrontado com o seu modo de estar na Europa. Ao longo destes anos, mas sobretudo na primeira década após a sua adesão à União Europeia, Portugal apoiava-se numa Comissão Europeia que protegia os Estados da “Coesão”, garantindo o equilíbrio entre Estados mais e menos desenvolvidos.

Na verdade, se a maioria dos estudos sobre a convergência de Portugal com os padrões da União Europeia refere uma evolução positiva, o processo de convergência não foi contínuo e realizou-se, essencialmente, em termos nominais, tendo a convergência real evoluído a um ritmo muito lento. Nos últimos anos, a convergência tem, inclusivamente, desacelerado, correndo-se mesmo o risco de a economia portuguesa divergir relativamente à média do conjunto formado por todos os Estados-membros. Segundo o Banco de Portugal (2003), as projecções para a economia portuguesa apresentam um ritmo de crescimento inferior ao da área euro, devido à evolução negativa da procura interna, tanto privada como pública. Assim, Abel Mateus (2001), baseando-se nas projecções da Comissão e propondo um cenário médio de convergência com a União entre 20 e 25 anos²⁴, relembra que Portugal não pode adiar mais o processo de crescimento da produtividade e de melhoria da competitividade, assim como deverá “apanhar o comboio” do progresso tecnológico que se está a

²⁴ Continuando a verificar-se o ritmo registado entre 1985 e 1995, Portugal levaria cerca de 12 anos a atingir a média da UE, mas ao ritmo de 1995 a 2003, levará cerca de 50 anos a atingir aquela média.

verificar nos países mais desenvolvidos. Mas, para tal, terá que iniciar (ou aprofundar) as reformas estruturais que a passagem para uma economia desenvolvida impõe. Este tipo de reformas passa pela redução do peso do Sector Público Administrativo na economia, por mudanças na estrutura produtiva do País, por reformas ao nível do próprio Estado e da Segurança Social, pela transição da lógica do forte investimento em infra-estruturas físicas para a do fomento do “capital humano”, de que são exemplo as reformas a operar ao nível do sistema de ensino/formação e do sistema de inovação. Algumas alterações foram já encetadas, nomeadamente as que decorrem da política agrícola, industrial, de formação profissional e de desenvolvimento regional, mas estas assentaram grandemente na dependência de fundos de financiamento comunitários. No entanto, também a este nível a situação parece insustentável, uma vez que o investimento efectuado com base nestes fundos tem sido eminentemente do tipo capital intensivo e com implicações insuficientes em matéria de endogeneização do crescimento económico (Serra, 2001).

Parte III: Proposta Metodológica

III. 1. Aspectos metodológicos

Como temos referido, no presente trabalho propusemo-nos analisar as consequências do Alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal. Para tal, recorreremos tanto a métodos quantitativos – análise de dados estatísticos publicados por organismos oficiais – como a métodos qualitativos – entrevistas semi-dirigidas e análise de estudos sectoriais.

III. 1.1. Análise de dados estatísticos

Para cumprir o objectivo acima descrito, começámos por analisar alguns dados estatísticos que nos ajudaram a caracterizar o mercado de trabalho em Portugal, assim como alguns aspectos do mercado de trabalho nos países do alargamento²⁵. Recorreremos maioritariamente aos dados do EUROSTAT, que se encontravam publicados *on-line* no endereço electrónico daquele organismo (<http://europa.eu.int/comm/eurostat>), porque nos permitia proceder a comparações entre Portugal e os países do alargamento, no contexto da União Europeia. Com estes dados tentámos sobretudo explorar alguns aspectos que se apresentassem como mais delicados no mercado de trabalho em Portugal e que nos pudessem ajudar a perceber de que forma este reage nos períodos recessivos ou face a determinadas pressões com origem no exterior. Procurámos, igualmente, avaliar se estavam reunidas algumas condições nos mercados de trabalho dos países do alargamento para que um dos impactos directos da sua adesão à União Europeia – a imigração – pudesse ocorrer.

²⁵ Como países do alargamento considerámos os dez países que aderiram à União Europeia, no dia 1 de Maio de 2004 – Chipre, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia e República Checa -, assim como a Bulgária, a Roménia e a Turquia.

Embora não sendo a imigração um tema central no nosso trabalho, não quisemos deixar de nos referir a ele. Desta forma, no Painel de Peritos que constituímos (vd. ponto III. 1.3. e Matriz 7, no Anexo 2), consultámos um especialista em matéria de migrações, que nos emitiu a sua opinião sobre os impactos directos da imigração de trabalhadores dos países do alargamento sobre o emprego em Portugal.

Utilizámos ainda os dados estatísticos do EUROSTAT, da Organização Mundial do Comércio e do International Institute for Management Development (IMD), para caracterizar e comparar a economia portuguesa com as dos países do alargamento através de indicadores de competitividade e concorrência entre as respectivas estruturas produtivas. Esta análise estatística ajudou-nos igualmente a identificar os sectores produtivos sobre os quais se pode esperar que os impactos no emprego se façam sentir com maior ou menor intensidade.

III. 1.2. Estudos sectoriais

Uma vez identificados os sectores a estudar, e por ser impossível em termos logísticos e temporais procedermos à nossa própria análise no terreno, recorreremos a estudos sectoriais efectuados por algumas entidades oficiais, para recolhermos informações sobre cada um deles.

Foi dada preferência aos estudos elaborados pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR)²⁶, por serem os que melhor respondiam a todo o conjunto de variáveis por nós seleccionado. No entanto, visto alguns dos sectores relevantes para o presente trabalho não terem ainda sido objecto de estudos realizados, concluídos ou publicados a tempo de serem utilizados na nossa análise²⁷, utilizámos também estudos

²⁶ Actualmente designado Instituto para a Qualidade na Formação (IQF).

²⁷ Agradecemos aqui o facto de o IQF nos ter cedido uma versão policopiada dos estudos referentes aos sectores dos Serviços de Proximidade e da Saúde e uma versão em formato digital de um documento restrito sobre o sector do Turismo, todos eles não publicados.

sectoriais elaborados pelo Gabinete de Estudo e Prospectiva Económica (GEPE)²⁸ do Ministério da Economia, pelo ICEP Portugal (ICEP), pelo Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação (INETI) e pelo Departamento de Prospectiva e Planeamento (DPP) do Ministério das Finanças, sempre que entendemos que a informação neles contida era pertinente.

Seleccionados e recolhidos os estudos considerados adequados e acessíveis a consulta, de modo a extrairmos as informações contidas nos mesmos utilizámos a Matriz 5 apresentada no Anexo 1, a qual foi por nós deliberadamente elaborada para o efeito. Esta matriz inclui, para além das variáveis chave do nosso trabalho, uma série de dimensões e critérios de caracterização. Tal conjunto de elementos permitiu-nos organizar e recolher de forma mais metódica a informação que os estudos continham, funcionando igualmente como um instrumento de auxílio à posterior interpretação dessa informação. Algumas das dimensões e dos critérios decorrem de uma decomposição directa das próprias variáveis, como, por exemplo, acontece na variável “Procura/Mercados/Comercialização”, que se decompõe nas dimensões “Procura”, “Mercados” e “Importância das actividades comerciais”, decompondo-se ainda as duas primeiras nos critérios “Interna”/”Internos”, “Europeia”/”Europeus” e “Mundial”. Outras, porém, decorrem já de determinados aspectos que considerámos importante avaliar em cada uma das variáveis. A título de exemplo, à variável “Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial” associámos a dimensão “Clusterização” e diversos outros critérios, que vão desde a “Subcontratação/*Outsourcing*” ao “*cluster*”, numa lógica de gradação de níveis de clusterização. Como à luz das leituras prévias já havíamos obtido informações sobre o facto de não ser significativa a existência de tais fenómenos de clusterização na estrutura produtiva portuguesa, pretendemos com esta decomposição tentar confirmar aquelas informações. Também à variável “Inovação” associámos as dimensões “Inovação Tecnológica”, “Ambiente e respeito pelas normas ambientais”,

²⁸ Actualmente designado Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE), do Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho.

“Qualidade e certificação de produtos” e “Cumprimento de regras de produção/fiscalização”. Embora não constituindo estas, à partida, inovações internas às empresas, considerámos que as adaptações necessárias à sua introdução podem gerar inovações, no interior das empresas, ao nível do produto, dos processos produtivos, da organização do trabalho, da qualificação dos recursos humanos, entre outros, funcionando ainda como elementos diferenciadores do produto/serviço relativamente à concorrência; e daí as termos considerado como dimensões da Inovação, a par da “Investigação e Desenvolvimento” e da “Diferenciação”. Tivemos ainda que adaptar algumas dimensões ou critérios para alguns sectores, devido à sua especificidade. Foi o exemplo do sector da Saúde, para o qual considerámos como critérios de “Competitividade” a “Eficácia” e a “Eficiência”.

Com a análise dos estudos sectoriais pretendemos não só recolher as informações necessárias à caracterização da situação actual em cada um dos sectores – diagnóstico -, mas também delinear alguns cenários prospectivos que nos ajudassem a traçar algumas recomendações relativas a aspectos a melhorar, nos planos macro, meso e micro económicos. Por esse motivo, incluímos na matriz utilizada uma coluna onde recolhemos informações sobre a “Caracterização geral”, os “Pontos fortes” e os “Pontos fracos” em Portugal, os “Desafios/gaps a preencher” e o “Cenário” para cada sector. Quanto a este último aspecto, importa referir que os estudos do INOFOR apresentam vários cenários (três ou quatro, consoante os casos), com o intuito de apresentar diferentes evoluções possíveis para o sector, ou mais próximas da manutenção da situação actual ou mais próximas das tendências registadas ao nível das economias mais desenvolvidas. A nossa escolha recaiu sempre sobre o cenário intermédio, sendo que, no caso de existirem dois cenários intermédios, escolhemos aquele que apresentava uma evolução mais favorável²⁹. Nos restantes estudos, o cenário apresentado correspondeu

²⁹ Na maioria dos estudos, o INOFOR designa este cenário por “Cenário Prata”.

ao único existente para o sector e no caso dos Produtos Eléctricos e Electrónicos não foi apresentado qualquer cenário, devido à sua inexistência no estudo consultado.

III. 1.3. Painel de Peritos

Devido ao facto de o tema do alargamento da União Europeia e dos seus impactos sobre o emprego em Portugal ser demasiado recente e tendo ainda em consideração a pouca quantidade de estudos publicados sobre o assunto, decidimos apoiar-nos também no método de Painel de Peritos, através do qual consultámos um grupo de especialistas universitários e institucionais (ver Matriz 7, no Anexo 2), seleccionados de acordo com a sua área de especialidade.

Para recolher a informação pretendida foram agendadas entrevistas individuais com diversos especialistas em Economia Portuguesa, Política Industrial, Concorrência e Competitividade, Procura e Mercados, Políticas de Inovação e Investigação e Desenvolvimento, Políticas de Emprego, Migrações, Sistema de Educação, Qualificações e Competências³⁰. As entrevistas foram realizadas de forma semi-dirigida, no período de 13 de Maio de 2004 a 21 de Junho de 2004. Para tal, foi enviado previamente a cada entrevistado um guião que abrangia um vasto conjunto de questões abertas (ver Anexo 2), mas sobre o qual apenas se esperava que cada Perito se pronunciasse sobre aquelas com as quais tinha mais afinidade. Em alguns casos, e devido sobretudo à área de especialidade do entrevistado, o guião serviu mais como apresentação e enquadramento aos diversos assuntos ou variáveis, tendo as entrevistas decorrido de forma ainda menos dirigida, embora sempre enquadradas pelo tema do alargamento da União Europeia e dos seus impactos sobre o emprego em Portugal, como foi o caso da entrevista realizada com o especialista em Migrações.

³⁰ Embora tendo seleccionado igualmente especialistas nas áreas de Organização do Trabalho e de Gestão de Empresas, não foi possível agendar entrevistas com os mesmos em tempo útil à realização deste trabalho.

Para o tratamento e análise da informação recolhida durante as entrevistas foi igualmente utilizada a Matriz 6 que se encontra no Anexo 1. Esta matriz é em tudo idêntica à utilizada para a análise dos estudos sectoriais, tendo apenas sido incluída uma linha que corresponde à recolha de informações relativas a um dos processos em estudo – o alargamento da União Europeia³¹ - e outra linha relativa ao impacto directo do alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal, através da consideração dos efeitos específicos das Migrações. A semelhança entre as matrizes de análise utilizadas permitiu-nos confrontar, controlar e validar as informações recolhidas através dos dois métodos utilizados.

Tal como nos estudos sectoriais, o objectivo da recolha de informação através de entrevista foi ainda o de traçar algumas pistas de reflexão sobre os desafios e *gaps* a preencher para minorar ou mesmo evitar as consequências negativas do alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal.

III. 2. Caracterização do campo de análise

III. 2.1. O mercado de trabalho português e dos países do alargamento

Para caracterizarmos o mercado de trabalho português e dos países do alargamento utilizámos alguns indicadores relativos ao emprego, ao desemprego e à inactividade. No Anexo 3, incluímos quadros com os dados consultados nas diversas fontes.

Relativamente ao emprego e comparativamente com os países do alargamento, Portugal apresenta taxas de emprego superiores, durante o período de 1992 a 2003, sendo estas apenas ultrapassadas pelas de Chipre. Mais ainda, a taxa de emprego é sempre superior à da média da União Europeia. Se considerarmos os dados relativos ao crescimento do emprego constatamos que em Portugal o emprego cresce com sinal negativo nos períodos recessivos – em 1993 e 2003 - e cresce positivamente nos

³¹ Uma vez que, como já referido, foi precisamente a novidade do tema do alargamento e a consequente escassez de estudos publicados sobre ou com referência ao assunto que nos levou à constituição de um Painel de Peritos.

períodos de retoma. Por exemplo, em 1998, quando o PIB cresceu cerca de 4,6%, o emprego cresceu, relativamente ao ano anterior, 2,6% (vd. Anexo 3, Quadros 2 e 8). Ou seja, as taxas de emprego em Portugal são mais elevadas do que na média da União Europeia e do que na maioria dos países do alargamento, mas o crescimento positivo ou negativo do emprego parece estar intimamente associado à evolução dos ciclos económicos, como diversas análises têm vindo a sublinhar³². Já nos países do alargamento, muito embora o crescimento do PIB se verifique maioritariamente acima da média da União Europeia (vd. Anexo 3, Quadro 8), o emprego regista sobretudo crescimentos negativos, o que pode indiciar alguns processos de reestruturação das suas economias e/ou de reconversão sectorial.

Quanto à taxa de desemprego, e relativamente a Portugal, importa referir que: 1) é inferior à da média da União Europeia, inclusivamente em épocas de crise da economia portuguesa e do mercado de trabalho; 2) numa tendência paralela à que se havia verificado quanto à taxa de emprego, a taxa de desemprego sobe nos períodos de recessão económica e desce nos períodos de retoma; 3) mais ainda, no caso da taxa de desemprego os efeitos da crise económica perduram no mercado de trabalho, de tal forma que, mesmo quando se dá a retoma e o PIB começa a crescer positivamente, o desemprego continua a aumentar (efeito de histerese). Este aspecto é claramente observável se considerarmos o período pós-recessivo de 1993, no qual o PIB começa a crescer positivamente logo em 1994 (vd. Anexo 3, Quadro 8), mas a taxa de desemprego continua a aumentar até 1996, só invertendo esta tendência em 1997 e até 2001 (vd. Anexo 3, Quadro 3), altura em que se inicia um novo período recessivo da economia portuguesa e a taxa de desemprego volta a crescer, no ano seguinte.

Relativamente aos países do alargamento, todos eles, à excepção de Chipre e da Hungria (e apenas no final do período observado) apresentam taxas de desemprego superiores às registadas em Portugal. Alguns deles, como os países bálticos, a Polónia, a

³² Vide, por exemplo, AA.VV. em *Séries Longas e Working Papers* do Banco de Portugal.

Eslováquia e a Bulgária, apresentam taxas de desemprego na casa dos dois dígitos. De entre estes países importa referir o caso da Polónia, que possui uma taxa de desemprego muito elevada e em crescimento (cerca de 20%, no final do período analisado, sobretudo nos anos de 2002 e 2003). Relativamente ainda à Polónia, mas também à Eslováquia e à Bulgária, importa alertar para a elevada taxa de desemprego de longa duração e para a elevada taxa de desemprego jovem.

Quanto a Portugal, no período que temos vindo a analisar (1992 a 2003), o desemprego de longa duração é de cerca de metade do registado em média na União Europeia. No entanto, este tipo de desemprego aumenta quando sobe a taxa de desemprego total e, como tal, pelo que acima foi referido, nos ciclos recessivos da economia e do mercado de trabalho.

A taxa de desemprego jovem representa em Portugal mais do dobro da taxa de desemprego total (tal como acontece com os países do alargamento e com a média da União Europeia) e sofre mais cedo os efeitos das crises económicas. Por exemplo, em 2001, quando o PIB já estava a crescer a um ritmo mais lento – 3,4%, em 2000, e 1,8%, em 2001 – a taxa de desemprego total mantinha-se nos 4,1%, mas a taxa de desemprego jovem subia já dos 8,8% para os 9,2% (vd. Anexo 3, Quadros 3, 5 e 8).

Comparativamente com os países do alargamento, Portugal apresenta igualmente taxas de inactividade mais baixas e abaixo da média da União Europeia. Além do mais, a taxa de inactividade sobe nos períodos que já detectámos como períodos recessivos, voltando a diminuir nos períodos de retoma. Ou seja, parece que os períodos de recessão económica, para além de originarem fluxos de indivíduos do emprego para o desemprego, também geram fluxos em direcção à população inactiva, verificando-se o retorno ao mercado de trabalho nas fases de ascensão do ciclo económico, o que está associado aos processos de encorajamento e desencorajamento na procura de emprego.

Por último, importa referir que Portugal é um dos países onde a população activa sai mais tarde do mercado de trabalho. Em 2002, Portugal foi o país onde se registou a

idade média de saída do mercado de trabalho mais elevada (62,9 anos, segundo os dados do EUROSTAT – vd. Anexo 3, Quadro 6).

Em conclusão, importa salientar o seguinte: 1) em comparação com os países do alargamento e com a média da União Europeia, os indicadores referentes ao mercado de trabalho têm sido, até agora, mais favoráveis para Portugal; 2) existe uma clara associação entre os ciclos recessivos económicos e a percentagem de população desempregada e inactiva, ou seja, e como seria de esperar, o mercado de trabalho em Portugal reage negativamente às crises económicas; 3) em termos globais, esta reacção ocorre de modo diferido e prolonga-se no tempo, de tal forma que primeiro tem lugar a retoma económica e só depois a retoma do mercado de trabalho (efeito de histerese); 4) de qualquer forma, de acordo com as elevadas taxas de emprego e com as menores taxas de desemprego e de inactividade, é possível considerar que Portugal utiliza uma grande quantidade da força de trabalho que tem ao seu dispor, mesmo nas fases recessivas do ciclo económico; 5) por outro lado, mesmo em fase de crescimento positivo das suas economias, os indicadores que utilizámos para caracterizar os mercados de trabalho dos países do alargamento apresentam um comportamento menos favorável, sobretudo pelos crescimentos negativos do emprego e pelas elevadas taxas de desemprego; 6) esta situação é sobretudo grave na Polónia, na Eslováquia e na Bulgária, mas também nos países bálticos.

III. 2.2. Estrutura produtiva portuguesa e dos países do alargamento

Para aprofundarmos o impacto do alargamento da UE sobre o emprego em Portugal decidimos analisar a economia portuguesa ao nível sectorial. Esta escolha prendeu-se com o facto de considerarmos prioritário dar atenção às especificidades de cada sector, dado não ser previsível que o impacto do alargamento da União Europeia seja igual em todos eles. Com esse objectivo concebemos uma metodologia própria de modo a: 1) seleccionar uma dada decomposição sectorial da estrutura produtiva portuguesa; 2)

aferir o comportamento de cada um daqueles sectores à luz de determinados parâmetros-chave, como a competitividade e a procura, mas sobretudo a concorrência com os países do alargamento; 3) reagrupar os sectores com base nas variáveis anteriores; 4) proceder a uma análise mais fina da concorrência com os países do alargamento para detectar a existência eventual de um grupo mais crítico; e 5) reagrupar de novo os países do alargamento, agora de acordo com o critério anterior. Consideramos que a metodologia por nós desenhada nos ajudou grandemente a conhecer melhor o nosso objecto de estudo e a analisar as informações que foram recolhidas.

Assim, começámos por considerar as informações contidas em referências bibliográficas de diversos autores, relativas quer a Portugal, quer aos países do alargamento³³. Depois, tomámos como referência um diagrama elaborado pelo PROINOV (2002) e que adaptámos ao nosso objectivo³⁴, construindo a Matriz 1, que apresentamos na página seguinte. Nesta matriz assinalámos os sectores tradicionais – a pontado forte - e os sectores emergentes – a pontado suave; representámos, em seguida, em traços diagonais, os sectores de especialização portuguesa e, a quadriculado, os sectores de especialização dos países do alargamento, tomados em conjunto. Indicámos ainda com traços horizontais os *megaclusters* e os sectores de procura mundial saturada e com traços verticais os que podem contar com uma procura mundial em evolução. Por último, assinalámos com um padrão em xadrez os sectores de alta/média tecnologia, ou seja, aqueles que assentam a sua competitividade em factores como a escala, a diferenciação e o conhecimento.

A análise conjunta dos diversos constrangimentos e oportunidades permitiu-nos identificar três grupos de sectores com características bem distintas entre si.

³³ Ver bibliografia referida na Matriz 1, na página seguinte.

³⁴ No esquema original está bem presente a intenção de representar a clusterização da estrutura produtiva portuguesa, através da ligação e cooperação entre *clusters* que se interligam por sectores comuns. No entanto, para o transformarmos num quadro de entradas múltiplas que contivesse a informação necessária à concretização metodológica do nosso trabalho, tivemos de lhe retirar o efeito de interligação.

Um primeiro grupo, que designámos por *grupo do modelo de crescimento económico em reconversão*, corresponde à maioria dos *megaclusters* e sectores tradicionais em Portugal e apresenta, à luz da nossa metodologia, três grandes constrangimentos: a forte concorrência dos países do alargamento; uma procura mundial saturada e uma competitividade assente em processos intensivos em trabalho e recursos naturais (sectores de baixa tecnologia). Incluímos neste grupo os diversos sectores dos *megaclusters* da Alimentação, do Habitat, da Moda e o Electromecânico³⁵.

Um segundo grupo – *grupo do novo modelo de crescimento económico* – corresponde aos sectores que constituem os *megaclusters* da Mobilidade Rodoviária, da Mobilidade Aeronáutica e da Mobilidade Naval, da Informação/Comunicação, do Lazer e da Saúde/Serviços Pessoais. Na sua maioria, trata-se de sectores emergentes em Portugal, com uma concorrência dos países do alargamento quase pontual, que contam com uma procura em crescimento e assentam a sua competitividade na escala, na diferenciação e no conhecimento (sectores de alta/média tecnologia).

Por fim, identificámos um último grupo, que designámos por *grupo crítico*, formado pelos sectores Automóvel e Turismo e pelo *megacluster* da Informação/Comunicação. Trata-se, no fundo, de um sub-grupo do grupo anterior, mas que apresenta determinadas particularidades que o distingue dos restantes sectores: sofre alguma concorrência dos países do alargamento, sobretudo o Automóvel, tem já alguma tradição em Portugal, principalmente o Turismo, e caracteriza-se pelos efeitos de externalidade e de alavanca na sua relação com os demais sectores produtivos, especialmente a Informação/Comunicação.

Mas uma análise mais cuidada da estrutura produtiva e das exportações dos países do alargamento levou-nos a concluir que estes não devem ser tratados em bloco, como um grupo homogéneo, sendo fundamental desagregá-los primeiro, e reagrupá-los

³⁵ Embora, como mais à frente será analisado, o comportamento dos sectores não se reporte homogeneamente em todos os subsectores, apresentando alguns destes sinais de inovação e *upgrading*.

posteriormente, de acordo com as semelhanças que apresentem face a indicadores mais finos.

Considerando a Matriz 8, no Anexo 4, adaptado da informação estatística disponível *on line* no endereço electrónico do International Trade Center da World Trade International (www.itc.org), ordenámos os países segundo o critério das melhores posições ocupadas no comércio internacional em cada sector, detendo-nos apenas nos sectores melhor classificados em cada país. Assim, pudemos agrupar os países do alargamento e próximos candidatos em cinco grupos diferentes: 1) um grupo formado pela Bulgária, pela Roménia e pela Turquia, que regista as melhores posições em sectores que baseiam a sua competitividade no factor trabalho, como os Têxteis, o Vestuário e os Artigos de Couro; 2) um grupo formado pela Estónia, pela Letónia e pela Lituânia, com uma forte especialização no sector da Madeira, suas Obras e Derivados, e que assenta a sua competitividade nos recursos naturais (fileira florestal); 3) outro grupo, formado pela Hungria, pela Polónia, pela Eslovénia, pela República Checa e pela Eslováquia, com boas posições em sectores de maior intensidade tecnológica, como o Equipamento de Transporte, a Maquinaria, os Produtos Eléctricos e Electrónicos, mas que registam, igualmente, elevadas vantagens comparativas reveladas e quotas de mercado nos sectores do Vestuário, do Têxtil, dos Artigos de Couro, da Madeira e Suas Obras e das Indústrias de Base (vd. Anexo 5); 4) Chipre, com especialização nas Indústrias Alimentares (Alimentos Frescos e Produtos Alimentares) e nas Químicas; e 5) Malta, que ocupa a primeira posição do *ranking* em termos de Componentes Electrónicos.

No entanto, dada a reduzida importância que as exportações de Chipre e de Malta apresentam em termos de quotas de mercado no comércio internacional e pelo facto de serem os dois países que se caracterizam por uma especialização produtiva menos próxima da portuguesa, muito embora a sua elevada especialização nos sectores acima referidos, optámos por agregá-los num mesmo grupo.

Deste modo, considerámos que a melhor forma de agrupar estes países, de acordo com a concorrência que movem à estrutura produtiva portuguesa, é a seguinte: 1) o *grupo dos países do Mar Negro*, formado pela Bulgária, pela Roménia e pela Turquia; 2) o *grupo dos países do Mar Báltico*, constituído pela Estónia, pela Letónia e pela Lituânia; 3) o *grupo dos países do Mar Mediterrâneo*, onde se incluem Chipre e Malta; 4) o *grupo dos países da Europa Central*, com a Hungria, a Polónia, a Eslovénia, a República Checa e a Eslováquia³⁶.

III. 2.3. Indicadores de concorrência e factores de competitividade em Portugal e nos países do alargamento

Analisámos ainda alguns indicadores relativos ao comércio internacional³⁷ com o objectivo de aprofundar a análise anterior e caracterizar o tipo de concorrência que os países do alargamento movem à estrutura produtiva portuguesa. Para tal, utilizámos a informação disponível *on line* no endereço electrónico do International Trade Center da World Trade International³⁸, recolhendo dados relativos às vantagens comparativas reveladas por Portugal e pelos países do alargamento. De seguida, ordenámos os dados recolhidos pelo critério da melhor posição de Portugal no comércio mundial (*ranking* de especialização). Por fim, assinalámos a *bold* os sectores nos quais os países do alargamento registavam, relativamente a Portugal, uma melhor posição no referido *ranking*, e com um rectângulo os sectores de especialização portuguesa e de cada país do alargamento.

³⁶ Esta arrumação coincide com a proposta apresentada pelo Professor Doutor Augusto Mateus, durante a entrevista realizada no âmbito do Painel de Peritos por nós constituído, embora este autor tenha apurado a sua proposta metodológica com base em objectivos e parâmetros diferentes.

³⁷ Após uma análise das exportações portuguesas e das exportações dos países do alargamento, com destino no contexto europeu e na economia internacional, e devido ao facto de as diferenças serem pouco significativas entre ambas, concluímos que, para o presente trabalho, não se revelava importante a distinção entre aqueles dois destinos de comércio externo.

³⁸ www.itc.org

Matriz 2 - Vantagens comparativas reveladas e *ranking* dos índices de especialização por países - Portugal e os países do alargamento

Portugal		Sectores	Bulgária		Chipre		Rep. Checa		Estónia		Hungria		Letónia		Lituânia		Malta		Polónia		Roménia		Eslováquia		Eslovénia		Turquia		
Rank	VCR		Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank	VCR	Rank
9	2,72	Têxteis	36	1,10	-	-	34	1,20	26	1,64	73	0,48	15	2,20	27	1,61	66	0,56	44	0,85	43	0,85	38	1,03	31	1,31	5	4,62	
15	4,22	Artigos em Couro	21	3,20	51	1,02	79	0,42	41	1,34	53	0,98	87	0,30	70	0,65	48	1,06	56	0,93	8	6,51	36	1,80	47	1,13	78	0,44	
16	1,35	Equipamento de Transporte	87	0,04	-	-	13	1,51	41	0,43	31	0,96	61	0,14	17	1,28	-	-	19	1,27	39	1,72	11	1,68	23	1,04	29	0,81	
21	3,00	Madeira e suas Obras	51	1,14	65	0,81	43	1,48	11	4,86	66	0,80	4	11,43	34	2,04	-	-	31	2,12	39	1,72	33	2,05	28	2,29	92	0,39	
23	0,98	Componentes Electrónicos	57	0,30	73	0,13	25	0,92	49	0,47	20	1,21	61	0,27	39	0,62	1	7,95	31	0,78	37	0,65	32	0,76	18	1,22	45	0,50	
33	0,42	T. I. e Consum. Electrónicos	69	0,05	-	-	20	0,99	16	1,25	5	2,22	57	0,09	49	0,16	58	0,09	34	0,38	35	0,35	43	0,24	48	0,20	32	0,43	
38	0,55	Maquinaria não Electrónica	27	0,72	52	0,39	12	1,21	45	0,47	6	2,22	61	0,29	64	0,25	87	0,11	14	1,06	36	0,59	16	0,89	15	1,06	41	0,50	
39	3,06	Vestuário	25	6,23	49	1,96	91	0,45	55	1,63	67	1,10	44	2,39	40	3,00	65	1,18	60	1,34	22	6,77	62	1,27	72	0,91	24	6,58	
51	1,11	Indústrias de Base	19	2,13	56	1,04	28	1,71	47	1,20	69	0,79	25	1,74	83	0,60	120	0,11	23	1,79	26	1,73	17	2,22	24	1,78	21	2,04	
59	0,58	Indústrias Diversas	61	0,52	26	1,03	24	1,05	14	1,31	31	0,96	20	1,12	32	0,95	19	1,18	12	1,38	40	0,77	34	0,91	7	1,63	60	0,54	
60	0,61	Químicas	29	1,00	8	2,07	36	0,88	63	0,56	57	0,63	68	0,53	50	0,67	98	0,27	47	0,72	72	0,50	40	0,83	17	1,30	73	0,47	
77	1,38	Produtos Alimentares	70	1,50	22	4,24	110	0,61	75	1,42	98	0,80	52	2,03	59	1,82	123	0,32	83	1,20	129	0,28	109	0,63	95	0,84	87	1,08	
118	0,26	Minerais	66	1,16	97	0,52	99	0,42	90	0,61	132	0,17	119	0,26	57	1,80	-	-	94	0,54	76	0,88	89	0,62	137	0,14	117	0,26	
139	0,51	Alimentos Frescos	111	1,30	64	4,56	150	0,30	106	1,49	119	1,09	134	0,55	122	0,94	-	-	128	0,74	135	0,55	152	0,28	166	0,17	103	1,52	

Fonte: adaptado de ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Nota explicativa da fonte:

"The index measures the country's specialization index in exports according to the Balassa formula. The index compares the share of a given sector in national exports with the share of this sector in world exports. Values above 1 indicate that the country is specialized in the sector under review. Ranking of the specialization indices across countries: Rank 1 indicates that the country has the highest specialization index in the world for the sector under review." (www.itc.org, consultado em Junho de 2004)

Legenda:

VCR - Vantagens Comparativas Reveladas

Valores a **bold** - sectores com um "rank" superior a Portugal.

 - sectores de especialização em cada país

Em resultado da observação dos dados apresentados na Matriz 2, na página anterior, retirámos algumas conclusões importantes no que respeita à concorrência que aqueles países movem à economia portuguesa: 1) quando considerados em conjunto, os países do alargamento apresentam vantagens comparativas reveladas nos mesmos sectores que Portugal; 2) é nos sectores de especialização portuguesa que maior número de países apresenta também vantagens comparativas reveladas com valores superiores a 1. Isto acontece nos Têxteis (8 países), nos Artigos de Couro (7 países), no Equipamento de Transporte (6 países), na Madeira e suas Obras (9 países), no Vestuário (11 países), nas Indústrias de Base (10 países) e nos Produtos Alimentares (7 países); 3) por outro lado, e em regra, é nos sectores onde Portugal não apresenta vantagens comparativas reveladas superiores a 1 que menor número de países do alargamento as revela também. É o caso dos Componentes Electrónicos (3 países), das Tecnologias de Informação e Consumíveis Electrónicos (2 países), da Maquinaria Não Electrónica (4 países), das Químicas (3 países) e dos Minerais (2 países); 4) a excepção vai para as Indústrias Diversas e para os Alimentos Frescos, onde Portugal não apresenta especialização produtiva mas que são sectores de especialização em 7 e 5 países do alargamento, respectivamente; 5) em todos os sectores considerados, há sempre, pelo menos, um país do alargamento que ocupa uma melhor posição no *ranking* dos índices de especialização por países e, frequentemente, há mesmo mais do que um país melhor posicionado do que o nosso no comércio mundial nos sectores de especialização portuguesa. Ou seja, além de apresentarem, de um modo geral, uma especialização produtiva idêntica à portuguesa, os países do alargamento apresentam, em conjunto, vantagens comparativas reveladas superiores às registadas por Portugal.

Para analisarmos a concorrência tendencial dos países do alargamento a médio/longo prazo, isolámos as dez exportações com maior crescimento positivo e as dez exportações com maior crescimento negativo, em termos de valor. Para cada uma delas considerámos ainda a evolução da sua percentagem no comércio mundial, o

crescimento do comércio mundial total, em valor e em quantidade, a quota de mercado de cada uma das exportações no comércio mundial e os dois principais mercados de destino (vd. Anexo 5). Considerando estes dados, para o período de 1998 a 2000, podemos referir que: 1) à excepção do grupo dos países do Mar Mediterrâneo, todos os restantes parecem apresentar um crescimento mais dinâmico das exportações do que Portugal, quer devido ao facto de o número de sectores com crescimento negativo das exportações ser muito inferior, quer pelo facto de as exportações com maior crescimento positivo registarem, em média, taxas de crescimento superiores; 2) tal como em Portugal, as exportações cresceram sobretudo nos sectores de alta-média tecnologia, com particular atenção para os países do grupo da Europa Central e à excepção do grupo dos países do Mar Báltico, onde o maior crescimento das exportações se regista, ainda, nos produtos oriundos das Indústrias de Base; 3) no entanto, quer no caso de Portugal quer no dos países do alargamento, o crescimento das exportações nos sectores intensivos em tecnologia parece verificar-se sobretudo na fabricação de peças e componentes e ao nível da montagem de maquinaria e não tanto no que respeita à sua concepção; 4) de qualquer forma, e principalmente no grupo dos países do Mar Negro e no grupo dos países da Europa Central, a relação crescimento das exportações quantidade/preço parece indiciar ou um aumento da qualidade das exportações destes países, ao contrário do que se verifica em Portugal, ou uma maior dinâmica de mercado, provocada pelo possível aumento do poder de compra nestes países associado a uma muito superior dimensão de mercado; 5) a mais forte concorrência movida aos sectores exportadores portugueses parece vir do grupo dos países da Europa Central, uma vez que, para além da evolução mais favorável, em média, do seu perfil de exportações em direcção a sectores de alta-média tecnologia (em quantidade e em qualidade), os mercados de destino destas exportações são mais coincidentes com os de Portugal do que os dos restantes países, situando-se a maioria deles na União Europeia, com particular destaque para a Alemanha.

Matriz 3 - Sectores produtivos e concorrência dos países do alargamento

Sectores produtivos \ Países do alargamento	Grupo dos países do Mar Negro	Grupo dos países do Mar Báltico	Grupo dos países do Mar Mediterrâneo	Grupo dos países da Europa Central
Grupo do modelo de crescimento económico em reconversão				
Grupo crítico				
Grupo do novo modelo de crescimento económico				

Nota:

Quanto mais escura é a cor das células, maior é intensidade e a proximidade temporal da concorrência dos países do alargamento e maiores os constrangimentos da procura mundial (saturada) e da competitividade (assente em recursos naturais e no factor trabalho).

Procedendo, então, ao cruzamento destes indicadores de concorrência com o conteúdo da Matriz 1, na página 65, pareceu-nos mais claro, como nos indica a Matriz 3 acima apresentada, que, no curto prazo, e pelo facto de a especialização dos países do alargamento, no seu conjunto, ser muito idêntica à portuguesa, a concorrência destes países se fará sentir, sobretudo, nos sectores do grupo do modelo de crescimento económico em reconversão, nos sectores da Madeira, suas obras e derivados, nas Indústrias de Base, no Têxtil e Vestuário, no Calçado e Artigos de Couro, no Material Eléctrico, na Electrónica, nos Componentes Electrónicos e na Maquinaria e Equipamento de Transporte.

No entanto, e sobretudo devido à dinâmica das exportações do grupo dos países da Europa Central, poder-se-á igualmente vir a registar, a médio/longo prazos, alguma concorrência nos sectores do grupo do novo modelo de crescimento económico, especialmente nos mais expostos à concorrência internacional, e, sobretudo, nos pertencentes ao que designámos por grupo crítico, isto é, nos sectores Automóvel e Turismo e no *megacuster* da Informação/Comunicação.

Visando essencialmente o nosso trabalho uma análise das consequências sobre o emprego, entendemos como fundamental estudar igualmente as potencialidades geradoras de emprego dos sectores do grupo do novo modelo de crescimento económico, uma vez que, além de menos expostos à concorrência dos países do

alargamento e mesmo à concorrência internacional, como é o caso do *megacluster* da Saúde/Serviços Pessoais, gozam de condições da procura muito favoráveis à criação de emprego. Desta forma, este grupo de sectores será igualmente caracterizado na Parte IV deste trabalho.

III. 2.4. Indicadores de produtividade e de competitividade em Portugal e nos países do alargamento

Para procedermos à análise da produtividade e da competitividade em Portugal e nos países do alargamento, utilizámos alguns dados disponíveis *on line* no endereço electrónico do EUROSTAT³⁹, bem como o *ranking* de competitividade publicado anualmente pelo *International Institute for Management Development (IMD)*⁴⁰.

Considerando a taxa de crescimento do PIB para o período de 1994 a 2005, podemos concluir, de um modo geral, que: 1) as economias do grupo dos países da Europa Central são dinâmicas e estáveis, uma vez que as taxas de crescimento dos seus PIB são sempre positivas, com crescimentos relativamente moderados, mas também apresentando subidas bastante elevadas, em alguns anos da década de 90, na Polónia, na Eslováquia e na Eslovénia; 2) as economias do grupo dos países do Mar Báltico são muito dinâmicas, com um crescimento muito elevado do PIB (quase sempre acima dos 5%), mas registando dois anos de recessão - 1994 e 1999; 3) no grupo dos países do Mar Mediterrâneo, encontramos um país com taxas de crescimento do PIB mais elevadas - Chipre - e outro com taxas de crescimento mais moderadas - Malta; 4) as economias do grupo dos países do Mar Negro são muito dinâmicas, mas, igualmente, muito inconstantes, sobretudo a Bulgária e a Turquia, que registam taxas de crescimento positivo do PIB muito elevadas, mas taxas de crescimento negativo igualmente muito elevadas; 5) Portugal regista, em geral, taxas de crescimento do PIB inferiores às

³⁹ (<http://europa.eu.int/comm/eurostat>)

⁴⁰ No Anexo 3 podem ser consultados os Quadros que contêm os dados utilizados para proceder à análise aqui descrita.

verificadas nos países do alargamento, sendo esta diferença ainda mais nítida a partir de 1998, quando Portugal inicia um período recessivo, com as taxas de crescimento do PIB a caírem sucessivamente até chegarem, em 2003, a um valor negativo (-1,2%); 6) considerando as previsões do EUROSTAT para 2004 e para 2005, o PIB em Portugal continuará a crescer abaixo da média da União Europeia, enquanto que os dos países do alargamento continuarão a crescer a taxas muito superiores às verificadas em Portugal, com a exceção de Malta, para a qual se prevê que, em 2005, o seu PIB cresça a um ritmo inferior ao verificado em Portugal.

O *ranking* de competitividade do IMD indica-nos que Portugal e os países do alargamento considerados se situam maioritariamente na metade inferior desse *ranking*, encontrando-se alguns daqueles países, como a Roménia, a Turquia e a Polónia, quase nas últimas posições. Em 2004, e neste conjunto de países, Portugal é o terceiro melhor colocado, tendo à sua frente a Eslovénia e a Estónia. No entanto, em alguns anos anteriores também a Hungria e a República Checa estiveram melhor posicionadas no *ranking* do que Portugal.

Para considerarmos o contributo específico do factor trabalho para a competitividade utilizámos indicadores relativos à produtividade, ao custo e às habilitações/qualificações da mão-de-obra.

Quanto à produtividade do trabalho, importa referir que, de um modo geral, nos países do alargamento o seu valor é bastante inferior à média da União Europeia a quinze Estados-membros (UE-15). O grupo dos países do Mar Mediterrâneo é o que regista valores mais próximos da média da UE-15 e superiores aos verificados em Portugal, sendo que, na década de 2000, rondam os 80% daquela média. Os grupos dos países do Mar Báltico e do Mar Negro registam níveis de produtividade do trabalho muito abaixo da média da UE-15, na casa dos 40 e dos 30%, respectivamente. Finalmente, o grupo dos países da Europa Central tem níveis de produtividade muito idênticos aos de Portugal, à volta dos 60% da média da UE-15, à exceção da

Eslovénia, que já se encontrava, no ano de 2003, acima dos 70%. No entanto, importa referir que, enquanto para os países do alargamento o EUROSTAT continua a prever uma subida da produtividade para os anos de 2004 e 2005 (à excepção de Malta, no último ano), para Portugal aquele organismo indica-nos que, embora a produtividade do trabalho tenha convergido para a média da UE-15, até 2002, em 2003 a mesma começou a divergir, não se esperando que esta tendência se possa inverter em 2004 e em 2005⁴¹.

Relativamente aos custos do factor trabalho, em termos gerais, importa realçar: 1) a elevada diferença entre o custo deste factor em Portugal e nos países do alargamento, relativamente à média da UE-15. Mesmo em Chipre, onde se verificam os valores mais elevados do grupo seleccionado, eles são cerca de metade daquela média; 2) apenas Chipre e a Eslovénia revelam custos / hora e mensais superiores a Portugal. Todos os restantes países apresentam valores que vão desde cerca de metade – Polónia - a cerca de um sexto – Bulgária – dos praticados em Portugal; 3) em termos de grupos de países, podemos dizer que é no dos países do Mar Mediterrâneo que os custos do factor trabalho são os mais elevados⁴², sendo no grupo dos países do Mar Negro⁴³ onde se verificam os custos mais baixos.

Por último, analisámos alguns dados referentes ao período de 1992 a 2003 relativos ao nível de escolaridade da população jovem e da população adulta em idade activa, ao abandono escolar, ao ensino de segunda oportunidade e aos gastos públicos com a educação, por considerarmos que estes indicadores assumem uma importância central na análise da produtividade e da competitividade de um país.

⁴¹ Segundo o relatório da OCDE (2004), para que seja possível encetar um processo de crescimento sustentado que faça convergir a produtividade e os níveis de vida portugueses para a média dos países que pertencem àquela organização, torna-se fundamental operar uma mudança no tipo de produtos produzidos e comercializados pelo nosso país (na sua grande maioria, produtos tradicionais, intensivos em trabalho e de baixo valor acrescentado). Para tal, é necessário, prosseguir as reformas em curso e, entre outros aspectos, aumentar as qualificações da população activa, melhorar as condições de trabalho, sobretudo nos segmentos de mercado de trabalho mais desqualificados e precários, aumentar a mobilidade dos trabalhadores, intensificar os processos de inovação e investigação desenvolvimento, nomeadamente por parte das empresas, bem como o uso de tecnologias de informação e comunicação.

⁴² No entanto, não existem dados para Malta.

⁴³ Sem dados para a Turquia.

De uma maneira geral, podemos considerar que, ao contrário do que acontece com os dados que temos vindo a analisar, a inclusão dos valores relativos aos dez novos Estados-membros na média da UE faz subir os resultados obtidos.

Se considerarmos a percentagem de pessoas entre os 20 e os 24 anos que, no período de 1992 a 2003, possuem pelo menos o 12º ano vemos que, à excepção de Malta (e sem dados para a Turquia), todos os países do alargamento ultrapassam a média da UE-15. No grupo dos países da Europa Central apenas cerca de 10% a 15% da população nesta faixa etária não possui um diploma de 12º ano. Em Portugal, muito embora se tenha assistido à recuperação de 10 p.p. no período observado, a percentagem de população entre os 20 e os 24 anos com o 12º ano de escolaridade é ainda muito reduzida. Na verdade, em 2003, apenas um pouco mais de metade da população portuguesa naquele intervalo de idades tinha menos do que o 12º ano de escolaridade. Mais ainda, Portugal continua a ser um país com elevadas taxas de abandono escolar. Em 2003, de entre a população com 18 a 24 anos de idade 41,1% já não se encontrava a frequentar o sistema de ensino/formação. Quanto aos países do alargamento e, mais uma vez, à excepção de Malta e sem dados para a Turquia, os níveis de abandono escolar são muito baixos, sobretudo no grupo dos países da Europa Central.

Em termos da população adulta entre os 25 e os 64 anos de idade, a tendência é para que a percentagem de pessoas com pelo menos o 12º ano de escolaridade seja menor do que na população mais jovem, tanto em termos de média comunitária, como na maioria dos países do alargamento e em Portugal. É importante, no entanto, referir que no caso dos países do Mar Báltico a percentagem de população dos 25 aos 64 anos com pelo menos o 12º ano é superior à percentagem da população jovem com o mesmo nível de escolaridade. De qualquer forma, nos restantes grupos dos países do alargamento as percentagens de população adulta com pelo menos o 12º ano são muito elevadas, encontrando-se todos eles⁴⁴, acima da média da UE-15. Já em Portugal, os desvios face

⁴⁴ Mas sem dados para Malta e Turquia, como temos referido.

a esta média são ainda superiores aos verificadas para as camadas de população mais jovens – cerca de um terço daquela média – de tal forma que, em 2002, apenas um quinto da população portuguesa com idades entre os 25 e os 64 anos possuía pelo menos o 12º ano de escolaridade.

Face a estes resultados, importa aferir como se tem comportado Portugal em termos de ensino de segunda oportunidade, ou seja, se mais tarde e já depois da entrada no mercado de trabalho se constata entre nós valores significativos de retoma ou prosseguimento dos baixos níveis de escolaridade inicial. Se considerarmos os dados do EUROSTAT referentes à aprendizagem ao longo da vida, vemos como, mais uma vez, Portugal fica em desvantagem em relação aos países do alargamento, uma vez que apenas no grupo dos países do Mar Negro se registaram percentagens inferiores de população entre os 25 e os 64 anos a frequentar o sistema de ensino/formação.

Por último, no que respeita aos gastos públicos com a educação, em Portugal, assim como em Chipre e no grupo dos Países do Mar Báltico, eles assumem valores, em percentagem do PIB, superiores à média da UE-15, sendo que os restantes países apresentam gastos com a educação inferiores àquela média.

Comparando, então, os diversos indicadores que temos vindo a considerar, relativos aos resultados obtidos pelo sistema educativo, com este último referente aos gastos públicos em educação, parece que os sistemas educativos do grupo dos países da Europa Central serão os mais eficientes, uma vez que apresentam uma relação *input/output* mais favorável, da mesma forma que o sistema educativo português se mostra como o menos eficiente (tal como o de Malta), uma vez que, com gastos públicos em educação superiores aos registados pelos países do alargamento e pela média da UE-15, os resultados obtidos são muito inferiores⁴⁵.

⁴⁵ Uma análise mais rigorosa, deveria complementar esta conclusão com a resultante dos gastos em educação *per capita*. Embora seja esta a metodologia seguida em outros estudos, considerámos que sairia fora do âmbito desta nossa investigação.

Por fim, analisámos o contributo da inovação para a competitividade de Portugal e dos países do alargamento, através de indicadores relativos à investigação e desenvolvimento (I&D).

Considerando os gastos totais em I&D em percentagem do PIB, nem Portugal nem os países do alargamento registam valores idênticos à média da UE-15, encontrando-se abaixo desta. Os países que mais se aproximam desta média são a República Checa e a Eslovénia, bem como a Bulgária no início do período considerado (1992 e 1993). Em Portugal, embora os gastos com I&D aumentem sempre ao longo do período, eles eram ainda, em 2001, inferiores a metade da média registada na União Europeia, tanto a 15 como a 25 Estados-membros.

Se desagregarmos os valores de I&D por origem dos gastos, em Portugal é o Ensino Superior que revela a maior percentagem. Por outro lado, é no sector privado que se fazem menos gastos em I&D, muito embora em 2001 se tenha registado uma importante subida dos gastos com origem neste sector (0,27%), ultrapassando os gastos do sector público (0,18%) e quase igualando os gastos do ensino superior (0,31%).

Quanto aos países do alargamento, é de notar que na maioria deles se regista uma diminuição dos gastos totais em I&D ao longo do período observado, principalmente no grupo dos países do Mar Negro (excepto Turquia). É no grupo dos países da Europa Central que se registam maiores gastos em I&D com origem no sector privado, com valores que rondam 40% dos gastos totais na Eslováquia e na Hungria e cerca de 70% na Eslovénia e na República Checa.

Chipre é o país onde se verificam os valores mais baixos em termos de gastos totais em I&D, nunca ultrapassando os 0,30% do PIB. No entanto, se considerarmos o número de patentes registadas, este país, juntamente com Malta, a República Checa, a Hungria e a Eslovénia, ou seja, os países do grupo do Mar Mediterrâneo e três do grupo da Europa Central, foram os que maior número de patentes registou no Instituto Europeu de Patentes (IEP). De qualquer forma, o número de patentes registadas é muito inferior à

média da União Europeia, o mesmo acontecendo com Portugal. Mais ainda, apresentando Portugal, comparativamente com os países do alargamento, gastos idênticos ou mesmo superiores, é, no entanto, um dos países que regista menos patentes no IEP, podendo estes valores indiciar, em conjunto com a menor percentagem de gastos com origem no sector privado, que uma grande parte da inovação e do conhecimento gerado em Portugal fica, provavelmente, nos laboratórios do Estado ou nas Universidades não sendo, posteriormente, incorporado no processo produtivo.

Por último, se considerarmos o peso do emprego em sectores intensivos em conhecimento no total do emprego, volta a ser no grupo dos países da Europa Central (sem dados para a Polónia) que se registam as percentagens mais elevadas. Em todos os países pertencentes a este grupo estes valores são superiores à média da União Europeia. Em Portugal, a percentagem de emprego em sectores intensivos em conhecimento assume valores de cerca de metade daquela média, de acordo com o EUROSTAT (2004).

Em traços largos, podemos então concluir que, com uma estrutura produtiva idêntica à portuguesa, os países do alargamento se encontram, em média, melhor posicionados, do que o nosso, no que respeita a custos do factor trabalho e de habilitações/qualificações dos seus recursos humanos. Em termos de produtividade do trabalho e em termos de I&D, Portugal e os países do alargamento encontram-se, em média, num nível idêntico. No entanto, é fundamental chamar a atenção para os seguintes aspectos: 1) em termos de produtividade do trabalho, e como referimos no ponto III. 2.1., Portugal já se encontra quase no limite de utilização da sua força de trabalho, em termos quantitativos, embora em termos qualitativos – melhoria das qualificações e competências – muito haja ainda a fazer de forma a aumentar a produtividade do país e a sua convergência com os níveis da União Europeia; 2) em termos de I&D, parece haver uma menor assimilação pelo processo produtivo do

conhecimento gerado em Portugal, o que poderá levar, tal como acontece já com o sistema de ensino/formação, a uma pior relação *inputs/outputs*, com piores consequências para a competitividade do país.

Parte IV: Análise da Informação

Com base nas informações recolhidas do Painel de Peritos, procedemos primeiro a uma análise SWOT⁴⁶ do alargamento da União Europeia relativamente a Portugal, seguida de uma análise macro económica da economia portuguesa. Depois conduzimos, com base nas informações contidas nos estudos sectoriais elaborados por diversas entidades, uma análise de cada sector seleccionado à luz da nossa proposta metodológica. Por fim, considerando de novo as informações do Painel de Peritos, deduzimos os principais impactos directos e indirectos do alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal.

IV. 1. Portugal e o alargamento: breve análise SWOT

Considerando a Matriz 9, no Anexo 6, podemos concluir que os países do alargamento apresentam essencialmente duas grandes vantagens relativamente a Portugal: estão mais perto dos grandes mercados europeus (em termos de consumo e de Investimento Directo Estrangeiro); e, à primeira vista, têm uma relação qualidade/preço do factor trabalho mais favorável, uma vez que apresentam melhores níveis de escolarização, têm custos de mão-de-obra mais baixos e têm um menor custo unitário do trabalho por quantidade produzida. Dizemos “à primeira vista”, uma vez que as qualificações e as competências destes países estão tendencialmente obsoletas, sobretudo em resultado da estruturação económica que as suas economias, na sua maioria saídas do bloco soviético, vêm verificando. Portugal apresenta ainda como vantagens o facto de viver há mais anos numa economia de mercado e de estar há mais tempo na União Europeia, conhecendo melhor os seus problemas e regras, de estar mais avançado em termos de infra-estruturas - como estradas, telecomunicações, sistema financeiro, entre outras -, relativamente a alguns dos países do alargamento, de

⁴⁶ Do inglês *Straights, Weaknesses, Opportunities and Threats* (em português, Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças).

apresentar, em média, uma qualidade superior das instituições e organismos de apoio à organização social e económica e ainda pelo facto de as suas empresas e organização produtiva serem, tendencialmente, mais eficientes do que em alguns daqueles países. Além do mais, Portugal tem maior significado em termos de comércio mundial do que alguns países do alargamento, como as ilhas mediterrânicas ou os países bálticos.

Segundo os Peritos consultados e, em parte, devido ao saldo resultante do confronto entre os pontos fracos e fortes acima apresentados, o alargamento apresenta-se-nos como uma ameaça em determinados aspectos, mas também como uma oportunidade, noutros. Do lado das ameaças, podemos referir que a integração dos países do alargamento na União Europeia lhes confere uma vantagem significativa e acrescida em termos de concorrência comercial e de capacidade de atracção de Investimento Directo Estrangeiro⁴⁷. Estes dois aspectos aliam-se aos factos de as suas estruturas produtivas serem muito idênticas à de Portugal, de estes países estarem mais perto do centro europeu e de Portugal se tornar num país ainda mais periférico, mas também de aqueles irem receber mais fundos estruturais, o que terá como consequência o aumento do poder de compra e da procura por parte daqueles mercados. Desta forma, Portugal perde capacidade concorrencial nos sectores cujos factores competitivos se baseiam ainda nos custos e onde a produtividade está a crescer mais lentamente do que os salários. A grande ameaça vem sobretudo dos países da Europa Central - a Polónia, a Hungria, a República Checa, a Eslováquia e a Eslovénia -, alguns dos quais apostam já em factores competitivos de novo tipo, como a diferenciação do produto, alguma investigação ou economias de escala. Desta feita, os sectores mais afectados pelo alargamento serão os da Fileira Florestal, da Fileira Têxtil, Vestuário e Calçado, dos Materiais de Construção, da Fileira Metálica e da Fileira Electrónica. Consequentemente, e porque estes sectores

⁴⁷ Como já referimos, a própria União Europeia vê o alargamento como uma forma de evitar que os projectos de Investimento Directo Estrangeiro saiam do seu espaço económico para outros países com mão-de-obra barata.

se encontram maioritariamente aí localizados, o Norte do País será a zona mais afectada, seguida da região Centro.

Mas o alargamento pode igualmente ser fonte de algumas oportunidades para a economia portuguesa. Primeiro, porque Portugal pode vir a beneficiar da forte dinâmica de crescimento que se espera da economia destes países, através de um aumento da procura dirigida aos produtos portugueses; por outro lado, e de forma indirecta, pelo aumento da procura com origem nos países que já faziam parte da União Europeia, decorrente de um clima de optimismo provocado pelo alargamento que induza o crescimento das suas economias, com efeitos positivos em Portugal uma vez que os mercados daqueles países são o principal destino das nossas exportações. Também as empresas portuguesas, nomeadamente as do sector da Construção Civil, podem vir a apostar na sua internacionalização para os territórios dos países do alargamento, aproveitando os maiores fluxos de investimento que poderão ocorrer naqueles países, na sequência da atribuição de fundos estruturais. As empresas portuguesas poderão ainda beneficiar do alargamento se conseguirem estabelecer relações de parceria e de cooperação com as empresas daqueles países na procura de mercados externos mais amplos. A todos estes aspectos, acresce o facto de os países do alargamento serem ainda sociedades e economias instáveis, por se encontrarem a construir, em simultâneo, um Estado moderno, uma democracia, uma economia de mercado, podendo este período transitório funcionar como uma janela de oportunidade para realizar as mudanças necessárias na economia portuguesa⁴⁸.

Antes de prosseguirmos a nossa análise é importante referir ainda dois aspectos fundamentais. Primeiro, é preciso não esquecer que o alargamento não é um acontecimento pontual, ocorrido no dia 1 de Maio de 2004, mas sim um processo, que começou no início dos anos noventa e se arrastará no tempo, pelo que os seus impactos se estenderão pelos próximos anos. Segundo, mesmo que não houvesse um alargamento

⁴⁸ Ver ponto V. 2.

da União Europeia com as características acima referidas, Portugal teria que desencadear muitas e significativas mudanças uma vez que ocorre, paralelamente, um outro processo, o da Globalização, com fortes impactos sobre a economia portuguesa e que ultrapassam claramente os daquele alargamento. De qualquer forma, como a análise SWOT acima descrita deixa antever, o alargamento funciona como um impacto adicional, negativo ou positivo, sobre a economia portuguesa.

IV. 2. A economia portuguesa: efeitos macroeconómicos⁴⁹

Tal como acontece com a maioria das economias, Portugal está sujeito, a nível mundial, a uma concorrência cada vez mais intensa e alargada a diversos países, quer seja ao nível da investigação, da produção, da distribuição, ou de outras fases do ciclo produtivo. Neste contexto, ganha cada vez maior importância a aposta em novos factores competitivos, como a qualidade, a marca, a inovação relativamente às actividades comerciais, o *design*, a política de I&D, o desenvolvimento dos recursos humanos, entre outros.

De uma maneira geral, a competitividade da economia portuguesa ainda está muito baseada na contenção dos custos do factor trabalho e em actividades de intensidade tecnológica média ou baixa. Além do mais, a produtividade tem crescido a ritmo inferior ao dos salários, o que tem contribuído fortemente para a perda de competitividade da economia portuguesa, sobretudo relativamente aos Novos Países Industrializados, que apresentam custos de produção muito abaixo dos verificados em Portugal. Mais ainda, as indústrias exportadoras portuguesas continuam a concentrar-se maioritariamente nos sectores tradicionais, de baixo conteúdo tecnológico, justamente aqueles para os quais a procura global cresce menos ou está mesmo estagnada. A agravar esta situação, encontra-se a excessiva dependência das nossas exportações de um único mercado externo - a União Europeia – que, ainda por cima, apresenta uma

⁴⁹ Este ponto foi elaborado tendo por base as opiniões dos especialistas consultados no Painel de Peritos por nós constituído. No Anexo 6 apresentamos as Matrizes 10, 11 e 12, que contêm as principais informações recolhidas sobre estes aspectos junto daquele Painel.

procura muito pouco dinâmica. Não obstante todas estas questões, existem sectores, ramos e empresas portuguesas que já são competitivos à escala global.

Nestas debilidades da economia portuguesa em termos de comércio internacional muito pesam algumas características da sua estrutura produtiva. Em primeiro lugar, podemos referir a tendência recorrente para a reprodução da especialização produtiva pré-existente. Para tal, têm contribuído diversos aspectos, como os próprios critérios de atribuição dos fundos estruturais, a insuficiência de espírito empresarial, um processo de criação de empresas demasiado burocrático, moroso e complicado ou ainda a falta de mecanismos de capital de risco. É importante também referir a cada vez menor capacidade de atracção de novos projectos de Investimento Directo Estrangeiro estruturantes, fundamentais para o lançamento de novas actividades e, por vezes, de novas formas de competir⁵⁰.

Por outro lado, o ambiente pouco saudável em que as empresas coexistem (em termos, por exemplo, de concorrência desleal por não cumprimento das obrigações legais), a falta de visão estratégica da maioria dos empresários portugueses, muito focalizada nas actividades de produção, no factor custo e no curto prazo, assim como a existência de um elevadíssimo número de pequenas e médias empresas pouco articuladas entre si, aliam-se à falta de uma cultura técnica no tecido empresarial que fomenta a apetência para um maior investimento empresarial em matérias de inovação e de investigação e desenvolvimento, e funcionam como fonte de bloqueio à valorização e desenvolvimento de factores de diferenciação. Na verdade, e em particular no que respeita a questões ligadas à investigação e desenvolvimento, estas muitas vezes resultam mais de projectos ou iniciativas do Estado, como, por exemplo, através de parques e pólos de ciência e tecnologia, associados às universidades. No entanto, devido à falta de articulação entre este tipo de instituições e as empresas, uma boa parte da investigação feita não é, posteriormente, incorporada no processo produtivo. Além do

⁵⁰ Veja-se o exemplo da AutoEuropa, na Indústria Automóvel.

mais, verificam-se também, tendencialmente, fortes insuficiências e grande desinformação e desconhecimento em matéria de qualidade, do cumprimento das normas existentes e consequente certificação por parte das empresas portuguesas. No entanto, pressionadas pelos seus clientes (normalmente multinacionais), muitas delas cumprem já, pelo menos, os requisitos por estes impostas.

O nível cultural e de instrução médio dos empresários portugueses é muito baixo, o que tende a resultar na falta de profissionalização da gestão (nos casos em que os proprietários assumem tais funções) e a funcionar como potencial força de bloqueio de processos de inovação a diferentes níveis, como o da organização, dos processos produtivos, dos modelos de produção ou das políticas de recursos humanos. Desta forma, o recurso a formas de organização do trabalho mais flexíveis ou o recurso mais frequente à formação tendem a ser consideravelmente limitados, não permitindo ultrapassar o constrangimento inicial do baixo nível de escolaridade média da mão-de-obra portuguesa, em parte também como resultado do elevado abandono escolar que se verifica em Portugal. No entanto, há que referir que estes baixos níveis de escolaridade não correspondem necessariamente a baixos níveis de competências, uma vez que tradicionalmente, e sobretudo em determinados sectores, a aquisição das competências profissionais se faz muito pela via não formal (por exemplo, pela experiência profissional).

Esta questão das competências e das qualificações torna-se absolutamente central, uma vez que funciona como uma potencial fonte de bloqueio ao desenvolvimento dos restantes aspectos relacionados com a competitividade e capacidade concorrencial das empresas portuguesas, nos contextos europeu e mundial.

No entanto, o comportamento dos sectores é muito heterogéneo nos diversos aspectos que contribuem para o aumento da competitividade. Alguns deles conseguiram já encetar processos de desenvolvimento e de modernização mais adequados às tendências verificadas nos países mais desenvolvidos; em outros sectores, os desafios a

superar são ainda de grande monta. De uns e de outros procurámos dar conta no ponto seguinte.

IV. 3. Os sectores produtivos⁵¹

IV. 3.1. Grupo do modelo de crescimento económico em reconversão

IV. 3.1.1. Sector da Madeira e suas Obras

O Sector da Madeira e Suas Obras, onde se inclui o Mobiliário, encontra-se exposto a uma forte concorrência em termos mundiais. Os principais países exportadores de madeira são os países do Norte da Europa, da América Latina e os Estados Unidos da América e os principais produtores de mobiliário encontram-se na União Europeia, com destaque para a Alemanha, a França, o Reino Unido, a Itália e a Espanha. Mais recentemente, o sector tem ainda sofrido a concorrência dos novos países industrializados (NPI), entre os quais se encontram alguns países do alargamento. Sobretudo a Itália e a Espanha têm demonstrado uma forte agressividade comercial, conseguindo mesmo colocar no mercado português produtos com qualidade superior e a preços mais competitivos.

De uma maneira geral, o sector apresenta em Portugal uma produtividade baixa e baseia a sua competitividade nos baixos custos da mão-de-obra pouco qualificada, aspectos aos quais acresce a escassez de matérias-primas nacionais, fruto, em parte, da ausência de uma política florestal sustentada e do subaproveitamento do potencial florestal. Importa, no entanto, chamar a atenção para a capacidade competitiva de alguns segmentos deste sector, como o das Indústrias de Painéis de Fibras e Partículas de Madeira e o do Mobiliário Contemporâneo e Clássico, que conseguem já produzir com elevado valor acrescentado e nas gamas média, média-alta e alta, acompanhando

⁵¹ No Anexo 7 apresentamos uma matriz resumo para cada sector produtivo.

algumas tendências do sector em termos competitivos, como sejam a inovação tecnológica, a qualificação profissional, o *design*, ou a diferenciação dos produtos. Estes factores competitivos são essenciais se considerarmos que a procura destes produtos não é, actualmente, muito dinâmica e é de difícil determinação, porque depende da conjugação de inúmeros factores sociais - por exemplo, a compra de casa ou o aumento do agregado familiar - e económicos, como o aumento do poder de compra. O mercado interno português é muito reduzido e encontra-se a passar actualmente por um período de retracção, pelo que se torna fundamental a capacidade do sector para colocar a sua produção em mercados externos, o que não tem acontecido. Pelo contrário, alguns subsectores produzem quase exclusivamente para o mercado interno, revelando as fortes debilidades das empresas portuguesas em termos comerciais. O sector apresenta um número muito elevado de micro e pequenas empresas, com as actividades de gestão muito centradas na figura do empresário, denotando fraca visão estratégica e apostando pouco na cooperação empresarial, o que não tem permitido que o sector ultrapasse a dimensão crítica das suas empresas e do mercado interno.

Os recursos humanos apresentam, regra geral, fracos níveis de qualificação escolar e profissional, embora exista, em algumas categorias específicas, uma importante fatia de mão-de-obra com *know-how* profissional relevante, adquirido no posto de trabalho. Os salários baixos, a progressão profissional longa e lenta, a fraca dignificação e valorização social das profissões, entre outros aspectos, contribuem para a fraca atractividade e retenção de mão-de-obra jovem e qualificada, situação que é agravada pela fraca profissionalização da gestão dos recursos humanos, vista essencialmente numa perspectiva administrativa e pouco desenvolvimentista.

Na maioria das empresas (incluindo as exportadoras), a capacidade de concepção de novos produtos, de inovação e *design* é, igualmente, fraca, recorrendo algumas delas a processos de simples imitação de produtos de outros países, como a Espanha e a Itália. Regista-se ainda um fenómeno de especialização produtiva, com as empresas a

fabricarem um pequeno número de artigos em médias ou grandes séries e com base em modelos de organização do trabalho pouco flexíveis (tayloristas). A exceção vai para algumas empresas das Indústrias do Mobiliário, que conseguiram já avanços consideráveis ao nível da qualidade, do *design*, de processos de fabrico inovadores e da criação de lojas associadas a uma marca e a segmentos de mercado específicos. A exceção vai ainda para o subsector da Fabricação de Painéis ou Aglomerados de Fibras e Partículas de Madeira, que se apresenta como o maior exportador e o mais dinâmico de todos, podendo, inclusivamente, vir a apostar na internacionalização activa, deslocalizando parte da sua produção para países com custos de trabalho mais baixos ou situados mais próximo dos recursos naturais. A dinâmica deste segmento é importante em termos de fileira produtiva, uma vez que ele se apresenta como fornecedor de vários outros segmentos, podendo, em conjunto com algumas empresas competitivas (p.e., do Mobiliário), transformar-se num agente dinamizador de todo o sector.

Em termos prospectivos, as empresas que seguirem estratégias competitivas baseadas na contenção de custos terão dificuldades em se manter, sendo que algumas delas não sobreviverão. Persistirá a exposição do mercado interno à concorrência internacional, designadamente a espanhola. De qualquer forma, prevê-se que se venha a registar algum rejuvenescimento da capacidade empresarial, com alguns casos bem sucedidos de sucessão não familiar de certas empresas, com outra percepção do mercado, o que poderá levar a uma diversificação das estratégias comerciais (por exemplo, a abertura de lojas no subsector do Mobiliário) e a um aprofundamento da quota de produção a nível mundial, mais em termos quantitativos do que qualitativos, uma vez que deverá manter-se uma fraca capacidade de concepção e desenvolvimento de produtos. Algumas empresas do subsector do Mobiliário Contemporâneo e Clássico apostarão, no entanto, em estratégia de diversificação ou focalização. É possível que o emprego venha a aumentar nas áreas a montante e a jusante da produção, podendo, por

outro lado, haver uma diminuição do emprego para os profissionais desta área, sobretudo aqueles que possuem baixos níveis de qualificação.

IV. 3.1.2. Sector da Metalurgia e da Metalomecânica

O sector da Metalurgia e da Metalomecânica caracteriza-se em Portugal pela baixa produtividade do trabalho e pelo predomínio de empresas que competem com base nos baixos custos da mão-de-obra, pelo factor preço e pela fraca diferenciação dos produtos. No entanto, é de realçar o bom desempenho competitivo de alguns segmentos dos Produtos Metálicos, como é o caso das Torneiras e das Caldeiras, assim como da Indústria dos Moldes, que além de não enfrentar grande concorrência a nível mundial, conseguiu passar da produção de produtos *standard* para produtos não *standard* e está já organizada em torno de dois *clusters* regionais. Tomado globalmente, este sector sofre, no entanto, uma forte concorrência por parte dos países desenvolvidos, que apostam em factores competitivos como a qualidade, a inovação, a marca ou a produção em escala; por parte dos NPI, que concorrem pelo baixo preço; e ainda pela existência de produtos substitutos, como os plásticos e os produtos cerâmicos. Em alguns segmentos, a concorrência aos produtos nacionais faz-se sentir fortemente até no próprio mercado interno, que é muito reduzido. Além do mais, regista-se uma excessiva dependência de um número diminuto de mercados externos, assim como uma fraca aposta na internacionalização activa (pese embora a vocação exportadora demonstrada por este sector), o que pode estar relacionado com a debilidade da estrutura comercial da maioria das empresas. O tecido empresarial é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas, com a gestão centrada no proprietário, funcionando em regime de subcontratação, mas com fraca tradição de cooperação inter-empresarial, nem intenção de crescimento por integração vertical. No entanto, regista-se já uma crescente preocupação dos empresários com a modernização, a inovação, a internacionalização e o crescimento das empresas, o que pode ser potenciado pela existência de um grupo de empresas dinâmicas e competitivas e de um conjunto de projectos e campanhas para a

reconversão do sector. Algumas empresas desenvolvem também relações de cooperação com outras entidades, sendo de realçar, como já atrás o fizemos, a existência de dois *clusters* regionais no sector.

Em termos de inovação, a maioria das empresas portuguesas não conseguiu ainda passar da produção do produto *standard* e de baixo valor acrescentado para o produto não *standard*. Além do mais, e mesmo quando o fazem, a concepção e o desenvolvimento do produto ficam, em muitos casos, a cargo ou do cliente ou de gabinetes externos. A inovação assenta sobretudo em estratégias de investimento de base tecnológica ou de certificação de qualidade, sendo muitas vezes este processo desencadeado apenas como resposta às exigências dos clientes. Em termos de organização do trabalho, a maioria destas empresas ainda mantém o modo de produção taylorista.

Embora se assista a uma evolução positiva da estrutura de habilitações, é de realçar o elevado défice de habilitações e de qualificações, sobretudo nos Produtos Metálicos e nas Metalurgias de Base. Esta situação deverá manter-se, pelo menos no curto prazo, atendendo à baixa capacidade de atracção de profissionais qualificados e à falta de profissionalização da função de Gestão de Recursos Humanos.

Em termos prospectivos, será de esperar que se identifique uma alteração da cultura empresarial, com uma maior cooperação entre empresas de dentro e fora do sector, bem como com entidades de Investigação e Desenvolvimento. Como resultado, dever-se-ão manter os *clusters* já existentes, mas desenvolver-se-á o *cluster* Habitat. As empresas apostarão na internacionalização, melhorando as suas competências comerciais e estando mais próximas dos seus clientes e mercados alvo. A intensa difusão de tecnologias de informação e comunicação (TIC) permitirá a criação de páginas WEB e a comercialização *on line* de produtos que, embora simples, tenderão a incorporar mais factores imateriais, como o *design*, a marca, o *marketing* e os serviços pós-venda. Algumas empresas poderão ainda apostar na exploração de alguns nichos de mercado

que irão surgir. É de esperar que se registre uma melhoria da qualidade do emprego, com condições de trabalho mais favoráveis, melhores práticas remuneratórias e maior recurso à formação, assim como o desenvolvimento de formas de organização do trabalho que proporcionem maiores níveis de enriquecimento individual. A estes aspectos não poderá estar alheia a maior profissionalização da função Gestão de Recursos Humanos. O emprego deverá crescer sobretudo nas áreas a montante e a jusante da produção, especialmente para os quadros médios e para os profissionais qualificados e altamente qualificados, diminuindo para os profissionais não qualificados e semi-qualificados da produção.

IV. 3.1.3. Sector Têxtil

Em Portugal o sector Têxtil tem uma vertente fortemente exportadora, sobretudo nos Têxteis-Lar. Apesar do crescente reconhecimento internacional dos produtos têxteis portugueses, estes continuam a revelar uma fraca imagem quando comparados com os de outros países europeus. Desta forma, sobretudo alguns subsectores, como os Têxteis Convencionais, não conseguem concorrer nem com os produtos dos países industrializados, nos segmentos de mercado de média e alta gamas, nem com os dos NPI, que concorrem nos segmentos mais baixos, pelos baixos salários. A estes constrangimentos vêm juntar-se uma procura europeia estagnada e uma excessiva dependência dos mercados europeus, assim como um mercado interno muito reduzido. Prevê-se, no entanto, um elevado dinamismo no consumo dos têxteis técnicos, mas este subsector é relativamente recente e de reduzida dimensão em Portugal.

De um modo geral, os produtos têxteis portugueses apresentam ainda um baixo valor acrescentado, baseando a sua competitividade no factor preço, com reduzida afirmação de marcas nacionais. As unidades produtivas, na sua maioria micro e pequenas empresas, apresentam deficiências ao nível da concepção e desenvolvimento de produtos e na comercialização dos mesmos, com um deficiente conhecimento dos mercados, fruto, certamente, da sua fraca capacidade de gestão estratégica e da

debilidade financeira, que não facilitam a passagem de uma exportação e subcontratação demasiado passivas para uma internacionalização activa. No entanto, um conjunto de empresas mais activas, modernas e bem dimensionadas coloca já a tónica nos factores dinâmicos de competitividade, possuindo colecção própria embora, frequentemente, com a etiqueta do cliente (*private label*), com uma crescente preocupação com a qualidade e seu controlo e com as iniciativas comerciais, incluindo mesmo a aquisição de filiais comerciais no exterior. É ainda de referir a crescente adesão a rótulos ecológicos internacionais (OEKOTEX e ECO-TEX), os quais, numa indústria fortemente poluente, se podem tornar numa forma de diferenciação dos produtos.

Em termos de estrutura produtiva, e apesar da fraca clusterização, a fileira têxtil está completa, organizada e articulada. No entanto, persiste o espírito individualista por parte da maioria das empresas do sector e a fraca qualidade de alguns segmentos fornecedores da fileira, como os Têxteis Convencionais, não facilita a subida na cadeia de valor nem a melhoria da qualidade dos produtos têxteis finais.

A Gestão de Recursos Humanos é maioritariamente de carácter administrativo e o trabalho organizado com base no modelo taylorista; esta situação foi agravada pelo investimento tecnológico efectuado pelas empresas, o qual introduziu uma maior automatização nos processos. Normalmente, as empresas recorrem pouco à formação, o que, conjuntamente com a fraca capacidade de atracção e retenção de profissionais qualificados, não permite melhorar o nível de qualificação e habilitação dos recursos humanos, muito embora não sejam de desprezar as competências adquiridas pela via não formal.

Em termos prospectivos, prevê-se a possibilidade de uma deslocalização de empresas portuguesas, assim como alguns movimentos de integração vertical ou de constituição de grupos empresariais. Algumas empresas não conseguirão sobreviver ao movimento de liberalização dos produtos têxteis a nível internacional, sobretudo em segmentos em que a concorrência se faz pelos baixos custos. Manter-se-á, muito

provavelmente, a fraca articulação entre as empresas da fileira e entre estas e outras entidades. A produção tenderá a orientar-se para artigos em estágios próximos do final e de maior valor acrescentado, embora a concepção e o desenvolvimento de novos produtos se mantenham em níveis pouco desenvolvidos. Tenderá a registar-se, no entanto, uma forte preocupação com a qualidade, não só para aumentar a satisfação do cliente, mas sobretudo como forma de redução dos custos de produção, assim como uma maior preocupação com as áreas comercial/*marketing* e com os serviços técnicos pós-venda. A Gestão de Recursos Humanos deverá assumir maior importância, registando-se um aumento do nível de habilitações e de qualificação profissional de uma mão-de-obra mais rejuvenescida, mas mantendo-se o fraco recurso a formas de organização de trabalho mais flexíveis. Prevê-se que o volume do emprego no sector venha a diminuir, sobretudo o emprego qualificado na área da produção, mas é possível que se registre um crescimento do emprego nas funções a montante e a jusante da produção.

IV. 3.1.4. Sector do Material Eléctrico e Electrónico

O Sector do Material Eléctrico e Electrónico é um sector com uma gama de produtos muito vasta, que vai desde, por exemplo, as Cablagens e as Componentes Eléctricas, como os fios ou as lâmpadas, passando pelos produtos Electrónicos de consumo doméstico (p.e., aparelhagens e televisões), até produtos de elevada incorporação tecnológica, como os computadores e os telemóveis. Em Portugal predominam as actividades de baixo valor acrescentado, com fraca incorporação de engenharia e de tecnologia, utilizando de forma intensiva mão-de-obra pouco qualificada. Este aspecto reflecte-se de forma muito clara nas trocas comerciais, uma vez que as exportações têm sido elevadas sobretudo nas cablagens, na electrónica de consumo e nos componentes eléctricos, enquanto as importações têm ocorrido principalmente nas telecomunicações, na electrónica profissional e na informática, precisamente as áreas que têm registado um significativo aumento da procura. Em

termos de mercados, é ainda de registar o potencial crescimento da procura de Material Eléctrico e Electrónico por parte das economias em transição, assim como o aumento de alguns segmentos de mercado, como, por exemplo, o das componentes para o sector Automóvel.

A concorrência tem-se intensificado à escala global, e muito embora o bom posicionamento de Portugal nos mercados internacionais em alguns subsectores e a existência de algumas empresas fortemente internacionalizadas e que são apontadas como casos de sucesso na abordagem aos mercados externos (por exemplo, EFACEC e Autosil), o país apresenta uma desvantagem concorrencial e competitiva, quando comparada com alguns NPI e com os Países da Europa Central que aderiram à União Europeia. Mas esta concorrência não é só comercial, joga-se também pela captação do Investimento Directo Estrangeiro, num sector particularmente exposto a movimentos de deslocalização. Em Portugal, assim como noutros países, a implantação das multinacionais deu um impulso muito grande ao desenvolvimento do sector e da sua estrutura produtiva que, no entanto, continua a caracterizar-se pela existência de um grande número de pequenas e médias empresas; estas, revelam algumas deficiências ao nível da visão estratégica, produzindo sobretudo para o mercado interno e com deficiências ao nível da logística e do aparelho comercial, com fraco investimento em Investigação e Desenvolvimento e apostando pouco no associativismo e na cooperação empresarial. Estes aspectos reflectem-se na falta de articulação da fileira que, em conjunto com a falta de fornecedores de componentes intermédios, leva à rarefacção da malha industrial; juntamente com outras deficiências, este último aspecto funcionará como um obstáculo à captação de novos projectos de Investimento Directo Estrangeiro que contribuam para que o sector faça a subida na cadeia de valor. É, no entanto, de referir o pioneirismo de algumas inovações nas áreas de telecomunicações de alta tecnologia, como o Multibanco, a Via Verde e o Mimo da TMN, as quais depois se difundiram para outros países.

Regista-se no sector a falta de recursos humanos qualificados. No entanto, é importante realçar a existência de pessoal bastante qualificado, sobretudo ao nível das licenciaturas em engenharia electrotécnica (embora ainda em número escasso), assim como o aumento do número de doutorados em engenharia electrónica e informática.

IV. 3.1.5. Sector do Vestuário

Embora os países desenvolvidos continuem a constituir importantes mercados, a procura de produtos de Vestuário tende a estagnar nestes países e no segmento do mercado mediano de confecções clássicas. No entanto, a procura mantém-se elevada para o segmento de produtos básicos e tende a aumentar no segmento dos produtos únicos, de qualidade e funcionais. Embora a indústria de vestuário se encontre localizada em todos os países do mundo, os países mais desenvolvidos (União Europeia, Estados Unidos da América e Japão) tendem a manter um papel preponderante ao nível do desenvolvimento e comercialização de produtos; já os NPI encontram-se concentrados ao nível da sua produção, muitas vezes em regime de subcontratação e de imitação de produtos criados na Europa, uma vez que não possuem “indústria de moda”. De qualquer forma, a concorrência dos NPI é fortíssima, sobretudo em segmentos de gama mais baixa, e tenderá a ser maior após 2005, ano em que acaba o período de ajustamento à concorrência com origem naqueles países (Acordos Multifibras). Em Portugal, a maioria das empresas continua a concorrer essencialmente pelo factor preço, apresentando níveis de produtividade inferiores aos da restante indústria transformadora e dos principais concorrentes e também alguma dificuldade em concorrer quer com os países industrializados, quer com os NPI. São, geralmente, empresas de pequena e média dimensão, de base familiar e estrutura simples, que apresentam deficiências aos níveis da gestão e da organização das empresas, financeiro e comercial e de exploração dos acordos entre confeccionadores e retalhistas, muitas delas trabalhando em regime de subcontratação de grandes marcas internacionais. Dessa forma, e porque também as filiais de empresas estrangeiras não comportam normalmente as funções de concepção e

desenvolvimento do produto, aquelas empresas apresentam deficiências a este nível, numa indústria em que a importância do *design* associado à moda e a coleções próprias e à produção em pequenas séries é enorme. No entanto, é essencial referir que um reduzido número de empresas já adopta estratégias baseadas em factores complexos de competitividade, dispondo de áreas comerciais e de qualidade autónomas.

De um modo geral, continuam a predominar a organização do trabalho de tipo taylorista e as políticas de recursos humanos de curto prazo, numa lógica de flexibilização quantitativa, com uma forte tendência para a precariedade e a mobilidade do emprego e, associada a isso, uma elevada rotatividade do trabalho. Estes factores, em conjunto com o fraco recurso à formação contínua, não permitem ultrapassar o constrangimento da carência de mão-de-obra especializada e de um elevado contingente de recursos humanos com baixo nível de escolaridade e correspondentes baixos níveis de qualificação formal.

Em termos prospectivos, prevê-se a tendência para alguma diversificação dos mercados, registando-se mesmo algumas formas de presença activa nos mercados externos, para as quais certamente contribuirão a existência formal de actividades comerciais e de *marketing*, bem como a maior capacidade da gestão de topo e intermédia, a existência das actividades de concepção e desenvolvimento do produto e a maior aposta na qualidade e no cumprimento dos prazos de entrega. De qualquer forma, algumas destas actividades deverão permanecer muito centralizadas na figura do empresário ou do dirigente, até porque a maioria das empresas tenderá a manter a sua dimensão crítica, e a cooperação entre empresas (dentro e fora do sector) não será devidamente explorada, à excepção de relações de subcontratação enriquecida. Em termos de recursos humanos, deverá verificar-se uma melhoria do nível de escolarização e de qualificação profissional, atribuindo-se uma maior importância às competências imateriais e às competências técnicas de base mais alargada e de nível mais elevado, talvez até devido à maior importância atribuída pelas empresas à função de Gestão de

Recursos Humanos. Continuará a recorrer-se, muito provavelmente, a formas exteriorizadas de emprego, mas com maior qualidade. O emprego deverá tender a diminuir nas filiais de empresas estrangeiras, sobretudo no que respeita aos profissionais pouco qualificados da produção e tenderá a aumentar nas empresas nacionais, nos níveis de qualificação superior, nas áreas da produção e comercial/*marketing*.

IV. 3.1.6. Sector dos Artigos de Couro

O sector dos Artigos de Couro é constituído pelos subsectores dos Curtumes, do Calçado e da Marroquinaria. Em termos globais, os artigos de maior qualidade produzem-se na Europa (Couro e Calçado) e na América do Norte (Couro), mas os países asiáticos (sobretudo a China) tornaram-se os maiores fornecedores e produtores de Artigos de Couro, com preços mais baixos, mas de qualidade inferior. Recentemente, é ainda importante considerar o aparecimento da concorrência dos países do Leste europeu. Além da concorrência comercial, deve referir-se a concorrência pela atracção do Investimento Directo Estrangeiro, num sector que tende a deslocalizar a sua produção para os NPI, em particular os do Sudoeste Asiático. Em Portugal essa tendência faz-se já sentir, com algumas multinacionais a desinvestirem progressivamente no nosso país. O consumo de Couro tem crescido nos países asiáticos e os maiores mercados para o Calçado de Couro situam-se no centro-norte e norte europeu.

Em Portugal, o sector é globalmente competitivo, com particular destaque para o subsector do Calçado, onde os produtos portugueses competem directamente com os italianos, os espanhóis e os franceses. No entanto, e apesar da grande vertente exportadora das empresas portuguesas, muitas delas ainda apresentam uma postura passiva neste domínio, encontrando-se subcontratadas a grandes marcas. E apesar do desenvolvimento das funções de comercialização nas empresas mais competitivas do sector, continua a haver uma forte dependência deste relativamente ao mercado intra-

comunitário e, mais ainda, os produtores de peles curtidas continuam a produzir quase exclusivamente para os produtores nacionais de Calçado.

Apesar da falta de cooperação existente entre empresas, fornecedores, clientes e outras entidades com importância estratégica para o sector, é de referir que não só a fileira produtiva do Couro se encontra completa em Portugal, como existem mesmo já alguns *clusters* locais, havendo ainda condições para a criação do *cluster* do Couro a nível nacional. As empresas do sector são, na sua maioria, micro e pequenas empresas, de base familiar, com o poder de decisão centralizado no proprietário. No entanto, as empresas do Calçado são relativamente jovens (quando comparadas com o tecido empresarial dos sectores tradicionais portugueses), procuram diversas formas de internacionalização e apresentam uma boa capacidade de autofinanciamento. Existe ainda um grupo de programas e entidades que visam dar apoio ao sector.

Em termos de inovação do produto, de processos e de organização do trabalho, verifica-se também um comportamento diferente entre a maioria das empresas do sector e aquelas que são mais competitivas. Assim, nestas últimas é já de registar, por exemplo, uma alteração nos processos de curtimenta, o uso de novas peles (ovino e caprino) e uma maior diversificação nos produtos do Calçado, decorrente da dinamização das funções de Concepção e Desenvolvimento e de uma maior preocupação com a qualidade; também se assiste a uma alteração dos modelos de organização do trabalho, com maior recurso a práticas de alargamento e enriquecimento de tarefas, de rotação entre postos de trabalho similares, de células de produção e de trabalho em grupo. Além do mais, e apesar de uma afirmação tímida das marcas de origem portuguesa, existe uma grande marca nacional com implantação externa relevante e algumas modalidades de *franchising* portuguesas. No entanto, verifica-se, mais uma vez, um forte défice de habilitações na generalidade do sector.

Em termos de evolução, o sector está amplamente dependente das empresas “portas de saída” que colocam os produtos portugueses no estrangeiro, as quais são

competitivas internacionalmente. Os novos mercados em crescimento, como por exemplo os dos países do Leste europeu, serão alvos preferenciais para as nossas exportações. Algumas empresas irão ressentir-se da subida do preço da pele, o que, associado à deslocalização das multinacionais, provocará o encerramento de algumas delas. Para as que permanecerem, a descoberta de novos materiais alternativos à pele deverá ser relativamente bem sucedida. Espera-se que no Calçado cresça a importância dos modelos com maior introdução de *design*, embora podendo decorrer muitas vezes da imitação de modelos italianos ou espanhóis. As iniciativas de internacionalização associadas a segmentos de moda tenderão a falhar por falta de consistência e apoios financeiros e institucionais. As falências, cuja possibilidade se referiu, deverão provocar uma diminuição do emprego, a qual, devido à carência de mão-de-obra sentida em todo o sector, deverá, no entanto, ser rapidamente absorvida pelas empresas nacionais, embora a baixo custo. De qualquer forma, prevê-se uma melhoria da qualidade do emprego.

IV. 3.2. Grupo crítico

IV. 3.2.1. Sector Automóvel

A indústria Automóvel está completamente globalizada, após um período de fusões, aquisições e deslocalização das actividades de montagem, de tal forma que um reduzido número de construtores é responsável pela grande parte da produção de automóveis, em termos mundiais. Além do mais, é tributária de praticamente todos os sectores da indústria transformadora, da Metalomecânica à Borracha, da Electrónica ao Têxtil, do Vidro aos Plásticos, pelo que a sua implementação e desenvolvimento num país poderá ser indutor de efeitos multiplicadores e de arrasto nos restantes sectores e subsectores económicos. Daí a importância atribuída a esta indústria e a razão para a existência de diversas iniciativas e políticas públicas que visam a atracção de Investimento Directo Estrangeiro estruturante. Diversos construtores instalaram unidades de montagem em

Portugal mas o verdadeiro impulso foi dado, no nosso país, pela AutoEuropa. Parte do sector tende a assentar a sua competitividade em economias de escala, contando com um subsector de componentes competitivo a nível internacional. A produtividade média das empresas do sector tem aumentado fortemente, situando-se muito acima da média da indústria transformadora em Portugal, mas sendo ainda cerca de metade da registada em países como a França.

Em termos mundiais, podemos dizer que o sector automóvel tem um peso significativo nos países mais desenvolvidos, nomeadamente na tríade composta pelos Estados Unidos da América, Europa e Japão, tanto em termos de indústria (construtores e fases de concepção e desenvolvimento e de comercialização), como em termos de procura, uma vez que, embora em fase de saturação, é onde se situam os maiores parques automóveis. No entanto, o sector está em franca expansão nos NPI (China, América do Sul e Europa Central e de Leste), tanto em termos de produção de automóveis (sobretudo na fase da montagem e produção de componentes) como em termos de potencial de crescimento do parque automóvel e da procura por parte destes países.

Em Portugal, o sector revela uma forte vertente exportadora, mas depende excessivamente de um número muito reduzido de mercados, em parte associados à origem do Investimento Directo Estrangeiro, bem como à sua posição geográfica e à fraca capacidade logística revelada. De qualquer forma, algumas empresas realizam já uma parte significativa dos seus negócios por via electrónica e outras iniciaram processos de internacionalização activa, com unidades comerciais junto das sedes dos construtores e unidades produtivas junto de unidades de montagem, revelando fortes capacidades de fornecer de forma flexível, *just-in-time* e com qualidade, com a grande maioria das empresas de componentes portuguesas já certificadas. No entanto, continua a existir um grupo de empresas que revela alguma relutância em reagir às mudanças estruturais, com uma estrutura de capitais assente em capitais próprios, o que dificulta o

suporte ao investimento e uma fraca apetência para a cooperação e para a interacção com as restantes empresas e com a envolvente, o que é particularmente grave num sector em que a importância das relações de subcontratação e cooperação entre empresas é fundamental. Não obstante isso, o sector Automóvel assume em Portugal algumas características de *cluster*, com uma cadeia de valor relativamente bem definida.

Associada à importância central da inovação está a cada vez maior exigência de capacidade de concepção e da transferência desta dos construtores para os fornecedores de componentes automóveis, o que pode ser um dado muito relevante para Portugal. Neste aspecto, algumas empresas portuguesas apresentam já capacidade de desenvolvimento do produto de raiz, embora de fraca complexidade, existindo ainda entidades e projectos de apoio e fomento da actividade de investigação e desenvolvimento. No entanto, o investimento português nestas áreas é ainda reduzido.

Em termos de recursos humanos, verifica-se um perfil de qualificações desfavorável comparativamente com os outros países da União Europeia, incluindo os do alargamento, mas, ainda assim, mais favorável do que a média da população activa portuguesa. O nível de qualificação dos quadros superiores é adequado, assim como os níveis de qualificação profissional sectorial dos recursos humanos. É importante referir que as empresas têm desenvolvido uma parte muito significativa do esforço de qualificação dos recursos humanos afectos à indústria. De qualquer forma, revelam ainda dificuldades de recrutamento nas áreas de produção e engenharia, ao nível de operários e quadros médios e superiores.

Em termos de evolução, perspectiva-se o desenvolvimento de um novo ciclo para a indústria automóvel em Portugal, consolidando o seu posicionamento como um “pólo de concepção e produção de componentes e veículos” (Reis e Felizardo, 2003) competitivo à escala internacional, fornecendo produtos mais complexos e inovadores, com maior conteúdo tecnológico. Muito embora seja reduzida a probabilidade de instalação de novas unidades produtivas nos países da Europa Ocidental, o aumento da

capacidade produtiva das unidades de montagem já implantadas em Portugal poderá ter efeitos positivos no aumento dos postos de trabalho dos parques industriais e dos serviços subcontratados.

IV. 3.2.2. Sector do Turismo

Tal como no caso anterior, também o sector do Turismo envolve e tem repercussões sobre inúmeras actividades, assim como um efeito estruturante na economia de um país, com externalidades que abarcam diversos sectores, como os dos Transportes, do Ambiente, do Desenvolvimento Urbanístico, da Cultura, Lazer e Entretenimento, da Saúde, dos Serviços Pessoais, entre outros.

Em termos mundiais, tem-se verificado um rápido crescimento da concorrência, mas também um aumento da procura turística global e, sobretudo, de alguns segmentos, como o de turismo de negócios, o turismo cultural, o da saúde, entre outros. Os principais mercados de origem do turismo são a Europa, a América do Norte e o Japão, mas prevê-se que, num futuro próximo, a China possa juntar-se a este grupo. O principal destino turístico mundial é a Europa, pese embora o aumento registado na quota de mercado da região da Ásia Oriental e Pacífico. Os principais concorrentes de Portugal são, sobretudo, os países do Sul da Europa, mas também os do Centro e Leste Europeu. Portugal apresenta-se bem posicionado em termos de *ranking* de destinos turísticos mundiais. Além do mais, é um mercado com excelentes condições para, num reduzido espaço geográfico e percorrendo pequenas distâncias, atrair praticamente todo o tipo de turismo: sol/praias, cultural/histórico, desporto/saúde, religioso, negócios, etc. No entanto, são notórias as deficiências apresentadas pelo sector, as quais ainda não lhe permitiram criar as condições para dar o salto competitivo necessário e defender-se da concorrência dos novos destinos turísticos mundiais. São exemplo disso o fraco desenvolvimento e qualidade das externalidades, a excessiva dependência do segmento sol/praias, que ainda compete essencialmente pelo baixo preço, a orientação genérica para um turismo de massas e de menor qualidade, a sazonalidade e a concentração da

oferta turística no Algarve, na Costa de Lisboa e na Madeira, o forte peso da oferta paralela não registada, sobretudo no alojamento, e a elevada dependência de um número restrito de mercados (ao mercado interno alargado Portugal-Espanha apenas se juntam o Reino Unido, a Alemanha, a França e a Holanda); estes aspectos poderão ter consequências ainda mais graves devido ao aumento da procura de destinos fora da Europa por parte dos europeus e ao aumento do número de portugueses que faz férias no estrangeiro.

Em termos de estrutura produtiva, a grande maioria das empresas são micro empresas, muitas delas com exploração familiar. No entanto, existem algumas entidades de elevada qualidade nos serviços prestados (como, por exemplo, as Pousadas de Portugal) e alguns grupos económicos nacionais que estão a investir fortemente no sector, tanto em território nacional, como seguindo uma estratégia de internacionalização. Este tipo de empresas poderá ter um papel importante na dinamização do sector, levando a uma maior diversificação da oferta e a uma maior aposta nos “novos” produtos turísticos (embora essencialmente dirigidos a um segmento médio-alto de mercado).

A política de recursos humanos privilegia a rentabilização económica, seguindo uma estratégia de baixos custos assente nos baixos salários de uma mão-de-obra pouco escolarizada e com baixas qualificações, com más condições de trabalho (designadamente, a existência de trabalho precário e de contratos de trabalho temporários, com fracas perspectivas de desenvolvimento e de carreira). Todos estes factores contribuem para uma elevada rotatividade do trabalho. É, no entanto, de referir, a cada vez maior valorização da aprendizagem pela experiência e da formação no posto de trabalho, nas profissões com baixos níveis de qualificação e para pessoas sem experiência, a existência de escolas dedicadas à formação turística, de diversos níveis, cobrindo diversas profissões e com uma qualidade adequada, e a cada vez maior preocupação com os aspectos e competências relacionais e sociais, por parte das

empresas do sector. Existem algumas dificuldades de recrutamento em algumas profissões do Turismo, o que tem levado os empresários do sector a contratarem imigrantes, sobretudo oriundos de países do Leste europeu.

Em termos de evolução do sector, o Turismo de massa sol/praias não conseguirá subsistir à forte concorrência, mas Portugal deverá conseguir atrair outros segmentos da população, provenientes de outros destinos e procurando outros produtos, distribuídos por várias épocas do ano, mais numa lógica de nichos de mercado do que propriamente de diversificação da oferta. Para isso contribuirá, certamente, a melhoria no desenvolvimento de externalidades, as quais, no entanto, serão maioritariamente induzidas pelas próprias empresas do sector. Em termos de recursos humanos, é de prever que continue a manter-se alguma expressão da flexibilização quantitativa, com precarização e trabalho temporário, mas com predomínio da flexibilização qualitativa, do tipo alargamento de tarefas, com um aumento das qualificações e decréscimo do emprego sazonal. Verificar-se-á, potencialmente, uma perda de emprego nas profissões menos qualificadas, mas um aumento em algumas funções de apoio à actividade turística, sobretudo nas áreas comercial/*marketing*, e em empresas prestadoras de serviços específicos à actividade hoteleira.

IV. 3.3. Grupo do novo modelo de crescimento económico

IV. 3.3.1. Sector dos Serviços de Proximidade⁵²

O sector dos Serviços de Proximidade apresenta fortes potencialidades de crescimento em Portugal, devido sobretudo ao aumento da procura induzido por algumas dinâmicas sociais, como as alterações demográficas, as alterações no seio das famílias e nas relações de vizinhança, no papel da mulher na sociedade, nos tipos de consumo..., bem como o desenvolvimento de novas procuras, como a de serviços de

⁵² Trata-se de um sector muito heterogéneo, composto pelos subsectores dos Serviços de Acção Social (por exemplo, Creches e Lares), pelos Serviços Pessoais (como Cabeleireiros e Ginásios) e os Serviços de Apoio à Organização da Vida Familiar (por exemplo, Serviços de Limpezas Domésticas).

estética. Neste sector, a concorrência faz-se sentir, sobretudo, ao nível interno e tem aumentado significativamente, embora continue a haver uma reserva da procura ainda não satisfeita. O aumento da concorrência nos serviços tem constituído um elemento fundamental na mobilização das dinâmicas de profissionalização e de qualificação do sector. No entanto, um grupo de empresas continua a apostar na prestação de serviços com base na contenção de custos, muitas vezes com uma especialização dos serviços prestados e mesmo em detrimento da qualidade. É ainda de referir a existência de entidades que continuam a laborar fora de lei, recorrendo, nomeadamente, a mão-de-obra ilegal.

Trata-se de um sector ao qual continua a ser fundamental garantir o igual acesso de toda a população, nomeadamente através do apoio público e sobretudo nos Serviços da Acção Social, mas onde, devido à crise do Estado-Providência e subsequentes dificuldades do orçamento da Segurança Social, começa a registar-se uma tendência para a transferência da responsabilidade do Estado para a sociedade civil, permanecendo aquele, no entanto, como parceiro das diversas entidades. Se os requisitos de funcionamento impostos pelo Estado têm permitido aumentar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas existentes, têm, por outro lado, dificultado a entrada de novas entidades no sector, já que não conseguem cumprir, numa fase inicial, a totalidade desses requisitos. Mesmo assim, há a registar a expansão geográfica dos Serviços de Proximidade e um aumento do número de empresas e de entidades nos sectores não lucrativo e privado. As empresas, na sua maioria micro empresas, apresentam, em geral, um padrão bastante jovem, mas continua a ser significativa a ausência de comportamento estratégico e a fraca profissionalização da gestão. Nalguns casos, principalmente nos Serviços de Apoio à Organização da Vida Familiar, o único trabalhador é o próprio proprietário.

Embora alguns segmentos e algumas empresas mais tradicionais sigam, simplesmente, estratégias de sobrevivência, certas empresas do sector, com destaque,

designadamente, para as ligadas à Estética e ao Desporto, apostam já em estratégias de inovação que passam pela concepção de novos tipos de serviços e pela abrangência de novos públicos-alvo, bem como estratégias de exploração de nichos de mercado, mas também de diferenciação e diversificação dos serviços prestados. Algumas empresas apostam ainda na marca ou no *franchising*, bem como na prestação de serviços de qualidade, o que se afigura como um elemento fundamental de garantia para o utilizador e de fidelização deste.

Existem algumas experiências de modelos de organização do trabalho mais flexíveis e enriquecidos, mas, algumas vezes, correspondem mais a uma relativa indefinição das funções dos diversos perfis profissionais do que a políticas de desenvolvimento dos recursos humanos. Na verdade, trata-se de um sector onde se verificam elevadas rotatividade e precariedade do emprego, baixos salários e horários de trabalho irregulares, prevalência de algumas tarefas pesadas e algum emprego por conta própria.

Quanto aos recursos humanos, os quais, devido à proximidade e à relação directa com os clientes, assumem um papel estratégico neste tipo de Serviços, verifica-se uma forte carência de competências sociais e pessoais e uma generalizada desqualificação, com baixa escolarização e falta de competências específicas para o sector, o que tem como consequência um certo amadorismo na sua prestação.

Em termos de evolução do sector, perspectiva-se um aprofundamento das condições que geram a procura deste tipo de serviços e o aparecimento de um grande número de novas entidades, na sua maioria privadas, algumas das quais associadas a grupos económicos. Manter-se-á, no entanto, a dualidade do sector, com um grupo de entidades comportando-se de forma pró-activa, diferenciando-se, desenvolvendo a qualidade e a inovação, sofisticando os serviços, apostando em nichos de mercado, na personalização do serviço e na não-estandardização da oferta, e outro grupo mantendo a aposta em estratégias de sobrevivência, com fraco recurso à inovação, limitando-se, em alguns casos, a processos de imitação das ofertas e do funcionamento das entidades pioneiras.

É previsível um acréscimo da qualidade da Gestão dos Recursos Humanos, a qual passará a valorizar mais as competências e as qualificações dos trabalhadores, empreendendo estratégias de formação e recorrendo a uma maior partilha de responsabilidades e autonomia, com um maior enriquecimento de tarefas, todos estes aspectos com consequência na menor rotatividade do trabalho. Também a alteração das políticas de emprego deverá contribuir para o crescimento quantitativo e qualitativo do mesmo, muito embora se verifique uma diminuição do emprego não qualificado.

IV. 3.3.2. Sector da Saúde

Um dos aspectos que melhor tem caracterizado e distinguido até agora o sector da Saúde dos restantes em análise é a centralidade das políticas e do sector público no seu financiamento e desenvolvimento estratégico, bem como na organização e na gestão do Serviço Nacional de Saúde (SNS). No entanto, existem vários tipos de entidades que intervêm no sector, como sejam as entidades públicas e privadas que prestam ou fornecem cuidados de saúde, os profissionais liberais e as unidades criadas no âmbito de ministérios, de empresas bancárias, seguradoras e outras instituições e que constituem subsistemas de saúde. Todas estas entidades têm contribuído para a melhoria dos serviços prestados e para a melhor cobertura, em termos populacionais, deste tipo de serviços. No entanto, a eficácia dos serviços prestados ainda se encontra a um nível inferior ao da maioria dos países da União Europeia, assim como não está ainda garantida a facilidade de acesso de todos os cidadãos aos cuidados de saúde. O aumento da procura deste tipo de cuidados, nomeadamente por parte de uma população envelhecida que, por vezes, tem fracos recursos económicos que não lhe permitem auto-financiar os gastos com a saúde, numa altura de crise do Estado-Providência, tem levado a maioria dos países da Europa Ocidental a rever e a procurar estratégias alternativas para o financiamento e para a criação de serviços mais eficazes. Em Portugal, esta situação agrava-se pelo facto de o sector privado não surgir como uma

verdadeira alternativa ao sector público, sendo a sua estratégia simplesmente definida em função das deficiências deste último.

Muito embora se verifique uma dependência em termos da produção de conhecimentos científicos e tecnologia relativamente ao exterior, sobretudo devido à falta de capacidade de financiamento nacional de tais actividades, em termos técnicos e ao nível de especialistas o sector da Saúde português encontra-se a par dos restantes países da União Europeia. Uma das maiores lacunas do sector reside na falta de profissionais da Saúde, sobretudo Médicos e Enfermeiros, o que é agravado pelo reduzido número de profissionais que continua a ser formado pelas Universidades e pelas práticas de recrutamento que continuam a basear-se nas regras da Administração Pública, ou seja, através de concursos públicos. Esta carência em recursos humanos altamente qualificados, de formação longa e dispendiosa, leva, por um lado, a uma distribuição desigual dos recursos humanos entre zonas geográficas, entre sectores público e privado e entre serviços hospitalares e restantes serviços de saúde, e, por outro, à vigência de acumulação de funções e de duplo emprego neste tipo de profissões.

Em termos prospectivos, é de prever a entrada de um maior número e de uma maior variedade de organizações no sector, quer no sistema de prestação de cuidados, quer no financiamento, devendo o sector passar a ser concorrencial e não havendo, tendencialmente, constrangimentos à procura e à oferta de cuidados de saúde. Deverá tender-se para a maior articulação das unidades de saúde, através da criação de redes que ligarão as diversas entidades entre si, bem como para a tentativa de rentabilização dos custos. Espera-se um crescimento quantitativo e qualitativo do emprego, sobretudo ao nível das profissões específicas do sector, mas com uma possível perda de emprego moderada nas profissões menos qualificadas dos não diferenciados.

IV. 3.3.3. Sector do Transporte Aéreo

A procura do Transporte Aéreo tem aumentado, particularmente em alguns nichos de mercado, como o táxi aéreo no transporte de executivos, mas o sector também está sujeito a uma concorrência elevada e crescente, que inclui a possibilidade de concorrência com os restantes meios de transporte. Em Portugal, devido sobretudo à sua localização geográfica, este último tipo de concorrência não é significativo, excepto dentro do próprio território ou quando os destinos são a Espanha ou a França. Ao nível interno, a concorrência também não é significativa, uma vez que as estratégias e os destinos das transportadoras nacionais são, na grande maioria, complementares entre si. A concorrência faz-se mais sentir ao nível externo, isto é, ao nível das transportadoras aéreas estrangeiras, que asseguram ligações directas entre Portugal e os diversos países. O Transporte Aéreo português revela-se internacionalmente competitivo a nível de equipamentos tecnológicos e de qualificações aeronáuticas do pessoal, mas a sua produtividade é mais baixa do que a média europeia, da americana ou da de alguns países asiáticos.

Sendo uma actividade económica fortemente regulamentada a nível internacional, têm vindo a ganhar peso no sector as estratégias de personalização do serviço e de qualidade, como forma de diferenciação dos serviços prestados. Em Portugal, estas estratégias foram tardiamente introduzidas e estão ainda pouco desenvolvidas as técnicas de comercialização e *marketing*, o que pode ter efeitos negativos. É, no entanto, de registar o bom desempenho de uma das empresas portuguesas – Portugália Airlines – que tem vindo, sucessivamente, a conseguir obter resultados muito positivos, conquistando uma imagem forte e de fiabilidade no mercado. As questões técnicas e de segurança assumem aqui também um aspecto central (e às quais a forte regulamentação está intimamente associada), tendo o sector feito em Portugal um investimento na aquisição de equipamentos e de aeronaves tecnicamente adequados à operação e aos produtos.

Nas empresas do sector é atribuída grande importância à Gestão dos Recursos Humanos, assumindo esta uma vertente de diagnóstico e planeamento antecipado de necessidades de pessoal e de desenvolvimento dos recursos humanos existentes, com uma intensa actividade ao nível da formação profissional. Existe uma percentagem alta, com uma tendência para o aumento, de trabalhadores com níveis de qualificação e de escolarização elevados, detendo o sector pouco emprego não qualificado.

Em termos prospectivos, prevê-se o aumento da procura em termos internacionais, mas será de verificar, em Portugal, a concorrência modal, nos mercados ibérico e europeu, por parte do TGV, bem como a menor capacidade de captação de tráfego e de penetração no mercado internacional, devido à inexistência de um *hub*⁵³ internacional em território nacional. De qualquer forma, a interconexão com as redes de transportes nacionais deverá ser eficaz e registar-se-á uma participação significativa em redes de transportes e sistemas de distribuição globais. A evolução positiva ao nível das aeronaves manter-se-á e as transportadoras aéreas portuguesas tenderão a especializar-se em nichos de mercado regionais. O emprego aumentará para os tripulantes, mas diminuirá nas actividades de apoio. Prevê-se ainda que o sector recorra à externalização do emprego em actividades não ligadas à operação.

IV. 4. Resumo da caracterização macro e meso económica

Construindo a Matriz 4, apresentada na página seguinte, pudemos sintetizar as principais conclusões. Assim, a partir da sua leitura, constatámos duas questões essenciais: de um modo geral, o comportamento da economia portuguesa revela, nas diferentes variáveis consideradas neste estudo, alguns aspectos negativos relevantes, que fazem com que seja menos competitiva e tenha menor capacidade concorrencial no contexto europeu e mundial, especialmente em comparação com os países do alargamento; em termos mais específicos, alguns sectores (ou suas empresas) já

⁵³ O sistema *Hub and Spoke* consiste, muito sinteticamente, num conjunto de aeroportos interligados, que funcionam da seguinte forma: os *Hub* são aeroportos principais que assumem um papel de distribuição de tráfego para os aeroportos de destino, os *Spokes*, através da gestão de um conjunto vasto de ligações.

Matriz 4 - Caracterização macro e meso económica

	Economia Portuguesa	Grupo do modelo de crescimento económico em reconversão						Grupo crítico		Grupo do novo modelo de crescimento económico		
		Madeira e Suas Obras	Metalurgia e Metalom.	Têxtil	Eléctrico e Electrónico	Vestuário	Artigos de Couro	Automóvel	Turismo	Serviços de Proximidade	Saúde	Transporte Aéreo
Competitividade	+/-	+	+/-	+/-	--	+/-	++	+	-	+/-	+/-	++
Produtividade	-	-	--	--	--	--	--	+	--	--	-	-
Concorrência	-	--	-	--	-	--	+/-	--	--	+/-		--
Procura	+/-	-	-	-	+	-	-	+/-	++	++	++	++
Mercados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+/-		
Comercialização	+/-	--	--	+/-	-	+/-	+/-	+/-	-	+/-		+/-
Estrutura produtiva	+/-	+/-	+/-	+/-	+	-	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+
Clusterização	+/-	--	+	+/-	-	+	+	+	-	-		-
Inovação	+/-	+	+/-	-	+	-	+	+	-	+/-	+	+
Organização do trabalho	+/-	--	--	-		-	+/-	+/-	-	-	+/-	+/-
Políticas de RH	+/-	-	-	-	-	-	+/-	++	-	-	+/-	++
RH	+/-	+/-	-	+/-	+	--	--	+	--	-	++	++
Sistema educativo	+/-	-	+	-		-	+/-	-	+	+	--	+/-
Emprego (quantitativo)	+/-	-	-	-		-	-	+	+	+	+	+

Legenda:

Situação da economia / do sector perante cada variável:

(++) Maioria dos aspectos positivos; (+) Alguns aspectos positivos relevantes; (+/-) Equivalência de aspectos positivos/negativos; (-) Alguns aspectos negativos relevantes; (--) Maioria dos aspectos negativos.

conseguem revelar uma evolução positiva e de significado em algumas variáveis. Assim, importa referir: 1) em termos de competitividade, os sectores da Madeira e Suas Obras, do Automóvel, do Transporte Aéreo e, sobretudo, dos Artigos de Couro; 2) quanto ao comportamento da produtividade, o sector Automóvel; 3) os sectores Eléctrico e Electrónico, do Turismo, dos Serviços de Proximidade, da Saúde e do Transporte Aéreo salientam-se ao nível da procura dinâmica; 4) em termos de estrutura produtiva, destacam-se empresas ou entidades que permitem dinamizar os sectores Eléctrico e Electrónico, Automóvel e do Transporte Aéreo, e a emergência de fenómenos de clusterização na Metalurgia e Metalomecânica (Moldes), no Automóvel, no Vestuário e nos Artigos de Couro; 5) a inovação revela, por sua vez, um bom comportamento nos sectores da Madeira e Suas Obras, Eléctrico e Electrónico, Artigos de Couro, Automóvel, Saúde e Transporte Aéreo (nos dois últimos, sobretudo ao nível tecnológico); 6) nas políticas de recursos humanos, sobressaem pela positiva o Automóvel e o Transporte Aéreo; 7) ao nível das estruturas de competências e qualificações dos recursos humanos, destacam-se os sectores Eléctrico e Electrónico, Automóvel, mas sobretudo, os da Saúde e do Transporte Aéreo, devido também às suas características específicas; 8) os sectores da Metalurgia e Metalomecânica, do Turismo e dos Serviços de Proximidade, são favorecidos, por sua vez, por uma oferta educativa que aparenta ser mais adequada às suas características.

No grupo do modelo de crescimento económico em reconversão, destaca-se ainda, em termos globais, o melhor desempenho do sector dos Artigos de Couro, no grupo crítico o do sector Automóvel e no grupo do novo modelo de crescimento económico o do Transporte Aéreo.

IV. 5. Impactos directos da imigração sobre o emprego

Em relação à União Europeia como um todo, e segundo as informações recolhidas junto do especialista em migrações, não se prevê que venham a existir fortes fluxos migratórios com origem nos países do alargamento. O grande receio quanto a tal

aspecto parecem tê-lo, essencialmente, a Alemanha e a Áustria, sobretudo relativamente à Polónia, onde se regista um elevado nível de desemprego⁵⁴. Mas, mesmo nestes países, não se prevêem fluxos migratórios muito intensos. Relativamente ao nosso País, a ideia que existe é a de que a probabilidade de se verificarem migrações dos países do alargamento para Portugal seja quase nula.

A convicção de uma fraca probabilidade de fluxos migratórios intensos como resultado do impacto da adesão destes países à União Europeia, em geral, e a Portugal, em particular, provem essencialmente de duas perspectivas: uma, relacionada com as experiências anteriores, e outra, com os motivos que mobilizam, por norma, os fluxos migratórios. Isto é, e em primeiro lugar, porque todos os processos de alargamento da União Europeia anteriormente verificados têm tido resultados quase desprezíveis ao nível das migrações. Segundo, porque se prevê que não venha a existir um apelo real dos mercados de trabalho de destino, devido à situação de relativa estagnação do crescimento económico da União Europeia e de relativa crise dos mercados de trabalho dos diversos países; assim como se prevê que os factores que repelem a mão-de-obra dos mercados de trabalho de origem tendam a diminuir, devido ao crescimento das economias e à maior estabilidade política e social dos países do alargamento. Mais ainda, prevê-se mesmo um maior estímulo à entrada de pessoas para preencher lugares vazios que venham a surgir nos mercados trabalho destes países⁵⁵. Ou seja, neste cenário possível⁵⁶, não só não aumentariam os fluxos migratórios com origem nos países candidatos, como os fluxos migratórios que já se encontram em Portugal

⁵⁴ Por esse facto, estes dois países fizeram, logo na data formal da adesão, uma forte pressão para que não fossem levantadas as barreiras existentes à livre circulação, no espaço da União Europeia, de pessoas provenientes daqueles Estados-membros.

⁵⁵ Na maior parte dos casos, os fluxos migratórios procuram o país vizinho, um país já conhecido ou ainda onde estejam instaladas redes de suporte. O que aconteceu em Portugal com os imigrantes de Leste é que estes tinham os canais de acesso à União Europeia completamente tapados, sendo que o único canal semi-aberto era o português, por ser o Estado-membro mais tolerante em relação a estrangeiros ilegais. A partir daí desenvolveram-se redes de tráfico extremamente organizadas que colocaram dezenas de milhares de imigrantes de Leste em Portugal num curtíssimo espaço de tempo.

⁵⁶ O especialista consultado designou-o como o mais pessimista mas considerou-o como o mais provável.

tenderiam a diminuir, sendo até possível que viessem a sair alguns imigrantes que já cá se encontram, caso a situação do mercado de trabalho no nosso País piore.

Se não se prevê que os impactos sejam fortes em termos quantitativos, também não é de esperar que o sejam em termos qualitativos, resultando num sub-aproveitamento da mão-de-obra qualificada e altamente qualificada dos países do alargamento. Aliás, o mesmo aconteceu com os imigrantes de Leste que já se encontram em Portugal⁵⁷. Em caso de retorno dos fluxos migratórios para a origem ou países vizinhos (os do alargamento, como acima se descreveu), os mais qualificados tenderão a ser os primeiros a regressar. Também no longo prazo, e cruzando agora os efeitos das migrações com a tendência demográfica para o envelhecimento da população e a consequente maior necessidade de mão-de-obra estrangeira nos mercados de trabalho europeus e português, não se prevê que a tendência acima descrita se vá inverter. Na verdade, mesmo que os apelos à imigração na Europa Ocidental cresçam, os fluxos migratórios com origem nos países do alargamento não tenderão a aumentar, uma vez que estes também estão a passar por um processo de envelhecimento das suas populações e a um ritmo muito superior ao verificado na Europa Ocidental.

Por fim, é possível que, no caso de se confirmarem alguns impactos negativos para a economia portuguesa, como por exemplo a deslocalização de projectos de Investimento Directo Estrangeiro para os países do alargamento e o consequente aumento do desemprego e da pobreza, as pessoas afectadas por tal situação sintam um maior apelo para sair do país. Se este apelo para sair corresponder a um apelo à entrada num qualquer país de destino, a emigração de carácter mais permanente⁵⁸ tenderá a aumentar. Um caso particular poderá ser o reforço do êxodo de cérebros, sobretudo se as empresas continuarem a não apostar na investigação e nas pessoas muito

⁵⁷ Este aspecto resulta fundamentalmente da segmentação dos mercados de trabalho, como explicámos na Primeira Parte. Em Portugal, há profissões como os médicos e os enfermeiros, por exemplo, que estão fortemente regulamentadas e onde o reconhecimento formal das competências dos imigrantes pelas respectivas Ordens Profissionais é muito difícil (apesar da forte carência de profissionais nesta área, como vimos na análise anterior).

⁵⁸ Uma vez que a emigração de carácter temporário continua a registar-se em Portugal.

qualificadas, especialmente doutorados e pós-doutorados portugueses. A questão está em saber em que medida este desaproveitamento de pessoas qualificadas se vai traduzir numa desqualificação interna ou numa migração externa. Mas, em qualquer das hipóteses, Portugal desperdiça uma das vias para encetar processos de inovação e de subida na cadeia de valor dos seus produtos, o que reforçará ainda mais os impactos indirectos que o alargamento da União Europeia terá sobre o emprego em Portugal.

IV. 6. Impactos indirectos sobre o emprego

Segundo o Painel de Peritos verifica-se, em termos gerais, uma grande pressão sobre o emprego em Portugal, principalmente o das baixas qualificações, devido à forte concorrência registada em termos mundiais e que é essencialmente movida por alguns países asiáticos e indústrias tradicionais, de mão-de-obra intensiva. Estas apresentam já de si alguma saturação da procura por se encontrarem em fase descendente do ciclo de desenvolvimento. A grande questão reside em saber se é possível manter o nível de emprego que Portugal tem registado, mantendo a competitividade assente nos mesmos factores competitivos – baixo custo da mão-de-obra e exploração de recursos naturais –, quando os salários crescem acima da produtividade e existe uma série de países com grandes vantagens relativamente a Portugal naqueles mesmos factores; e isto num contexto de economia mundial globalizada, onde uma grande quantidade dos constrangimentos à exportação de produtos, como as taxas aduaneiras, caíram ou estão prestes a cair⁵⁹. Para o Painel, uma vez que os salários em Portugal, por questões legais, são resistentes à baixa e se encontram num processo (lento) de convergência face à média da União Europeia, o dilema acima descrito só poderá ser resolvido através da competitividade, forçando a renovação do modelo económico e a ascensão na cadeia de valor dos produtos portugueses; mas, ao mesmo tempo, far-se-á em desfavor do emprego, gerando desemprego estrutural, especialmente dos menos qualificados. Estas pessoas, uma vez afastadas dos postos de trabalho das empresas que funcionam de

⁵⁹ Por exemplo, o Acordo Multifibras para os sectores Têxtil e do Vestuário.

forma tradicional e que vão à falência, dificilmente conseguirão encontrar um emprego com características idênticas e adequadas às competências por elas possuídas.

A consideração dos impactos do alargamento sobre o emprego em Portugal deverá ainda incluir mais um factor competitivo: o das habilitações literárias. Ou seja, com o alargamento, o espaço da União Europeia - nosso principal mercado em termos de exportações e de Investimento Directo Estrangeiro – passa a ser integrado por mão-de-obra com maiores níveis de habilitações literárias do que a nossa, mas com salários muito mais baixos, o que nunca aconteceu antes do alargamento e após a adesão de Portugal àquele espaço económico. Ou seja, ao nível competitivo e por mero efeito estatístico, o custo da mão-de-obra em Portugal subiu após a adesão destes novos países à União Europeia, e o contrário sucedeu com as habilitações, com todos os países do alargamento a posicionarem-se à sua frente nesta matéria. Logo, e mais uma vez devido à resistência dos salários à descida, se não subirmos rapidamente o nosso nível de educação (habilitações, qualificações e competências), será o desemprego e não o baixo custo da mão-de-obra que irá acomodar a lentidão com que se fizer o ajustamento do nível de educação e da capacidade de explorar diferentes factores competitivos, por razões que apontámos aquando da análise SWOT (ponto IV. 1).

Segundo informações referidas por um dos especialistas entrevistados, se medirmos os ganhos e perdas potenciais em quotas de mercado, em função do comércio e em função das características de especialização das várias economias, portuguesa e dos países do alargamento, a perda de emprego rondará a casa das oitenta a cem mil pessoas, o que significa um aumento da taxa de desemprego de 2 a 2,3 p.p. Em termos de grandes sectores de actividade, o mais atingido pelo alargamento da União Europeia será a Indústria e, dentro desta, as actividades centradas nos recursos naturais e no baixo custo do trabalho, com particular destaque para as Fileiras Florestal, do Têxtil, Vestuário e Calçado e a Fileira Metálica e Electrónica. Do ponto de vista regional, deverá ser sobretudo atingida a região Norte, mas também, com menor intensidade, a

região Centro, sendo que no resto do país serão previsíveis menores efeitos e induzidos sobretudo por arrastamento.

Em jeito de síntese, podemos dizer que a União Europeia vê no alargamento uma forma de fazer crescer o emprego em actividades industriais menos qualificadas, mas relegando-as para países de baixos salários, e mantendo as actividades mais qualificadas no seu “núcleo económico central”. Os países de baixos salários, ao desenvolverem aquelas actividades, gerarão riqueza e poder de compra para importar os produtos e serviços, naturalmente mais sofisticados, produzidos nos “países do centro”, onde aqueles ramos industriais serão então inexistentes. Dito de forma simples, trata-se de uma reorganização das actividades económicas à escala europeia, com consequências evidentes no emprego. Assim, é importante reter dois aspectos: por um lado, a renovação do modelo económico e a ascensão na cadeia de valor dos sectores, obriga, do ponto de vista do emprego, a melhorar bastante o seu perfil, com mais trabalho indirecto e mais trabalho qualificado; por outro lado, as pessoas que forem afastadas das empresas que funcionam de forma tradicional e que vão à falência, tenderão cada vez mais a ter dificuldades em encontrar outro emprego com aquelas características, correndo o risco de serem afastadas do mercado de trabalho por longos períodos de tempo ou mesmo definitivamente. Ou seja, Portugal parece ter de se confrontar com dois grandes desafios a ocorrer em simultâneo: por um lado, conseguir operar as mudanças necessárias de forma a apostar em novas actividades com maiores oportunidades de desenvolvimento e em fase de ascensão, e/ou conseguir subir na cadeia de valor nos sectores já implantados, produzindo com maior qualidade e mais próximo do produto final, de modo a gerar emprego (qualificado) no longo prazo; por outro lado, conseguir resolver, no curto prazo, as disfunções que surjam no mercado de trabalho, decorrentes da desadequação entre as novas necessidades da economia e as

competências e qualificações detidas pelos trabalhadores atingidos pelos processos de reestruturação da estrutura produtiva portuguesa e que terão como consequência inevitável o desemprego, sobretudo dos menos qualificados.

Parte V: Considerações Finais

V. 1. Conclusões

O quadro teórico por nós seleccionado permitiu-nos perceber diversos aspectos relevantes do sistema de emprego.

Antes de mais, o de que diversos factores contribuem para a quantidade e para a qualidade do emprego existente num país ou numa economia, em determinado momento. Assim, a estruturação da procura de emprego resulta, por exemplo, do sistema de educação/formação, das modalidades de gestão do desemprego, da reforma, das migrações. Por sua vez, a estruturação da oferta provém da interacção de determinados aspectos, como os modos de gestão da mão-de-obra, os processos de produção, o tipo de empresas existente e a forma como estas estão organizadas na actividade produtiva, entre outros elementos. Mais ainda, todo este processo de ajustamento entre oferta e procura é enquadrado por determinadas componentes sociais e económicas, como o tipo de cultura e poder detidos pelos empregadores, pelo sistema de relações laborais, pelo aparelho de Estado e pelo padrão de especialização produtiva. Assim, qualquer alteração que ocorra numa destas estruturas, bem como nas estratégias dos agentes sociais, pode provocar uma mudança no sistema de emprego. Dito de outra forma, o sistema de emprego é composto por uma complexa rede de interacções entre oferta, procura e envolvente do mercado de trabalho, interacções que influenciam a quantidade e a qualidade de emprego existentes. Com base nesta perspectiva, encontramos fundamento teórico para podermos considerar que o alargamento da União Europeia poderia ter consequências sobre o emprego em Portugal e, como resultado, induziria determinados fluxos dentro e entre os diversos *stocks* de população activa, inactiva, desempregada e migrada.

No entanto, porque o mercado de trabalho, ao contrário do que postula a teoria neoclássica, se caracteriza pela opacidade e pela existência de inúmeras barreiras à

mobilidade, e ainda porque o factor trabalho não é homogéneo, não sendo, assim, os trabalhadores plenamente substituíveis entre si, conseguimos entender que os ajustamentos daqueles fluxos provocados pelo alargamento da União Europeia não se fariam de forma imediata e auto-regulada. Mais ainda, e segundo as teorias da segmentação e do capital humano, os comportamentos seriam diferenciados consoante o segmento do mercado de trabalho, ou o sector produtivo, em que nos encontrássemos ou de acordo com determinadas características da mão-de-obra, nomeadamente as que decorrem das suas qualificações e competências.

Desta forma, e como a teoria da regulação nos permitiu perceber, importa reter que os modos de regulação evoluem ao longo do tempo, podendo mesmo levar ao esgotamento da lógica de regulação em vigor, pelo que se entende como necessária a intervenção das políticas económicas e de emprego que permitam encetar um conjunto de mudanças. Assim, à luz desta teoria entendeu-se como premente a necessidade de mudança na especialização produtiva e nas formas em que assenta a competitividade de um país, de modo a proteger ou gerar emprego em alternativa ao que for destruído, porque desajustado ao novo paradigma produtivo. Uma das estratégias prosseguidas tanto pelos indivíduos como pelas empresas assenta no investimento em “capital humano”, com o objectivo de aumentarem os seus ganhos e de arranjam emprego ou aumentarem a sua competitividade, uma vez que, em última instância, o desenvolvimento económico está associado ao nível de educação da população de um país ou de uma economia.

Como nos indicaram as teorias do comércio internacional, a concorrência a nível mundial é cada vez mais forte, especialmente aquela que os novos países industrializados movem aos países mais desenvolvidos. Também a procura deixou de ser tão dinâmica, quando comparada com épocas anteriores, pelo menos em determinados sectores e em alguns países. Este binómio concorrência-procura fez com que as sociedades mais desenvolvidas se deparassem com a perda de competitividade,

nos moldes em que esta, tradicionalmente, assentava, isto é, com base nos baixos custos dos factores. Assim, surgem novos factores competitivos dinâmicos, de entre os quais o conhecimento passou a ser o principal *input*. Ou seja, a teoria das vantagens comparativas deu lugar à teoria das vantagens competitivas, com os novos factores competitivos a estarem mais dependentes das empresas e dos indivíduos e da forma como estes se organizam e geram o principal *input* da economia global – o conhecimento.

Como resultado das diversas abordagens, pudemos concluir que para um determinado país ou economia manter, proteger e melhorar a quantidade e a qualidade do emprego existente há que alterar ou intervir em determinadas estruturas sociais e económicas, aos níveis macro, meso e micro, as quais, como acima foi referido, têm influencia no sistema de emprego.

Assim, demos especial atenção a domínios como a política industrial e a clusterização da economia, o sistema de inovação e investigação e desenvolvimento, o sistema de ensino/formação, os modelos de organização do trabalho, as políticas de recursos humanos e a gestão das competências, os quais devem ser mais adequados às grandes tendências verificadas a nível mundial nos países mais desenvolvidos. Se assim for, poderão funcionar como importantes vantagens competitivas, sobretudo se intervierem de forma articulada, permitindo igualmente potenciar as diversas medidas a incrementar no novo modelo de crescimento económico.

Para estudarmos o caso específico dos efeitos do alargamento da União Europeia sobre o emprego em Portugal, e verificarmos as nossas hipóteses de partida, concebemos e implementámos uma metodologia própria que nos permitiu identificar os sectores produtivos sobre os quais a concorrência dos países do alargamento se faria sentir com maior intensidade. Esta metodologia levou-nos então a constituir três grupos diferentes de sectores produtivos: o grupo do modelo de crescimento económico em reconversão, o grupo crítico e o grupo do novo modelo de crescimento económico;

permitiu-nos igualmente agrupar os países do alargamento em quatro grupos distintos: o grupo dos países do Mar Negro, o grupo dos países do Mar Báltico, o grupo dos países do Mar Mediterrâneo e o grupo dos países da Europa central. A partir do cruzamento dos sectores produtivos e dos países do alargamento, e por aplicação desta nossa metodologia, concluímos então que, no curto prazo, a concorrência dos países do alargamento se fará sentir sobretudo nos sectores do grupo do modelo de crescimento económico em reconversão, nomeadamente nos sectores da Madeira e suas Obras e Derivados, nas Indústrias de Base, no Têxtil e Vestuário, no Calçado e Artigos de Couro, no Material Eléctrico, na Electrónica, nas Componentes Electrónicas e na Maquinaria e sector Automóvel; e que essa concorrência virá sobretudo do grupo dos países da Europa central, porque são aqueles que se encontram melhor preparados para avançar mais rapidamente para os sectores de tecnologia intensiva, que têm uma maior expressão em termos de comércio mundial, e, além do mais, exportam sobretudo para o mesmo mercado externo do que Portugal – o mercado da União Europeia. Estes resultados, bem como aqueles aspectos metodológicos, foram sistematicamente validados pelas informações recolhidas junto do Painel de Peritos constituído no âmbito deste trabalho.

Da comparação de Portugal com os países do alargamento pudemos concluir que, com uma estrutura produtiva idêntica à portuguesa, aqueles se encontram, em média, melhor posicionados do que o nosso país em termos de custos do factor trabalho e de habilitações/qualificações dos seus recursos humanos, muito embora, em alguns deles, as competências tendam a ser consideradas obsoletas. Nos restantes factores competitivos considerados, como a inovação ou a produtividade, Portugal e os países do alargamento estão, em média, equiparados. No entanto, Portugal está mais avançado em termos de capital social, devido ao facto de alguns dos países do alargamento viverem há menos tempo numa economia de mercado.

O alargamento da União Europeia apresentar-se-á, assim, como uma ameaça à economia portuguesa, sobretudo em termos de concorrência nos sectores acima referidos, tanto quanto aos produtos, como à capacidade de captação de Investimento Directo Estrangeiro. Mesmo assim, não são de desprezar algumas oportunidades que se afiguram e que podem decorrer de um aumento da procura dirigida aos produtos portugueses, ou de novas oportunidades de negócio e de internacionalização das empresas portuguesas. De qualquer forma, para que tal aconteça Portugal terá que alterar o seu modo de estar na União Europeia, encetando um processo de modernização da sua economia.

Na verdade, o comportamento da economia portuguesa, considerada globalmente, apresenta alguns aspectos negativos relevantes, os quais fazem com que seja menos competitiva e tenha menor capacidade concorrencial no contexto europeu e mundial, com particular atenção para a baixa produtividade e para a excessiva dependência de um grupo reduzido de mercados – o mercado interno e o mercado europeu – ao qual se vem juntar uma concorrência muito agressiva de países de dentro e de fora da União Europeia. De qualquer forma, o comportamento dos diversos sectores não é homogéneo nas diferentes variáveis analisadas sendo que, no que designámos por grupos do modelo de crescimento económico em reconversão, se destaca o comportamento do sector dos Artigos de Couro, no grupo crítico o do sector Automóvel e no grupo do novo modelo de crescimento económico o do Transporte Aéreo.

No que respeita aos impactos do alargamento sobre o emprego em Portugal concluímos que, em termos directos, isto é, por intermédio da imigração, não se esperam fortes fluxos com origem nos países do alargamento. No entanto, concluímos também da possibilidade de, caso alguns impactos negativos do alargamento sobre a economia portuguesa se verifiquem, vir a aumentar a emigração de carácter mais permanente, com particular atenção para o reforço do êxodo de cérebros. Não obstante esta situação depende do facto de existirem países que solicitem a ida da mão-de-obra

portuguesa para os seus mercados de trabalho. Assim, os impactos do alargamento da União Europeia far-se-ão sentir sobretudo de forma indirecta, por intermédio da concorrência que os países do alargamento exercem sobre a economia portuguesa. É importante referir, de qualquer forma, que estes impactos apenas se vêm juntar a um outro processo com influência muito forte sobre a economia e o emprego - a globalização da economia mundial -, não sendo fácil a dissociação daqueles dois processos e correspondentes efeitos sobre o emprego em Portugal.

Mesmo assim, consideramos que uma análise como a presente nos ajuda a identificar alguns dos principais problemas que ferem a competitividade da economia portuguesa no contexto europeu e internacional e que, assim sendo, têm consequências negativas sobre o emprego em Portugal.

V. 2. Recomendações

Concluído este trabalho, não quisemos deixar de reflectir também sobre algumas formas de evitar e/ou resolver os impactos do alargamento e as suas consequências sobre o emprego em Portugal. Para tal, recolhemos as informações dos estudos sectoriais e do Painel de Peritos, estruturámo-las de acordo com as variáveis que analisámos, resumindo-as, por fim, na Matriz 13, que pode ser consultada no Anexo 6. Nas matrizes sectoriais (vd. Anexo 7) é ainda possível consultar algumas mudanças específicas a operar em cada sector, tomado isoladamente.

Em termos de competitividade e comércio externo, é necessário induzir alterações no padrão de especialização e uma subida nas cadeias de valor, entrando em novas actividades e/ou mantendo as actividades existentes, mas explorando sempre novos factores competitivos, mais adequados às tendências mundiais. Isto passará muito por um aumento da iniciativa dos agentes económicos privados, num contexto de oportunidades de mercado que se identificam. Para tal, é igualmente importante o papel estratégico do Estado, exercendo uma acção de coordenação, identificando *clusters* e grandes áreas em que a economia portuguesa deverá apostar. É ainda fundamental

explorar mercados alternativos, quer em termos de países, quer em termos de segmentos ou produtos, para os quais se preveja uma procura mais dinâmica. O que implicará, por sua vez, um maior dinamismo das políticas comercial e de *marketing* na exploração de oportunidades de acesso a novos mercados que permitam ultrapassar o constrangimento da localização geográfica periférica do país, como são exemplo a utilização da *Internet* e do comércio electrónico e o desenvolvimento de redes de comercialização com base na cooperação inter-empresarial, tanto nacional como internacionalmente.

Ao nível da estrutura produtiva, é preciso fomentar o surgimento de empresas mais dinâmicas, o que poderá passar, designadamente, pela captação de projectos de Investimento Directo Estrangeiro estruturantes e pelo aparecimento de novas empresas, associado ao fomento do capital de risco. Tal pode e deve ainda ser conseguido através da modernização do tecido empresarial existente, mas apostando em novas formas de organização industrial, como aquisições, fusões, parcerias, consórcios, redes, entre outras, que facilitem a clusterização da estrutura produtiva, e, bem assim, o aumento da profissionalização da gestão de empresas.

Com estas alterações no tecido produtivo potenciar-se-á o desenvolvimento dos factores competitivos ao nível das empresas e dos recursos humanos, permitindo encetar as mudanças acima referidas no plano macroeconómico e protegendo e/ou fomentando a criação de emprego. De entre as alterações a introduzir ao nível microeconómico, seleccionámos as relacionadas com a melhoria da produtividade, com a investigação e desenvolvimento, com a organização do trabalho e com o desenvolvimento dos recursos humanos.

Quanto ao primeiro aspecto, importa referir que a baixa produtividade das empresas portuguesas é sobretudo um problema colectivo, resultado de vários aspectos interrelacionados, pelo que o seu aumento passará pela melhor organização, funcionamento e gestão das empresas, bem como pela inserção mais adequada na cadeia de valor e pela melhoria das qualificações dos recursos humanos, entre outros aspectos.

Assim, importará, induzir a geração e o desenvolvimento de negócios em áreas de elevada intensidade tecnológica, bem como centros de investigação e desenvolvimento, capazes de difundir e incorporar no processo produtivo os avanços tecnológicos obtidos, e, ao mesmo tempo, desenvolver ou consolidar as actividades de concepção e desenvolvimento nas empresas que tiverem capacidade para tal. Estes aspectos devem ser acompanhados pela produção de legislação que vise a protecção de modelos originais mais compatíveis com o ciclo de vida dos produtos.

Ao nível da organização do trabalho, e porque os modelos tayloristas se mostram em absoluto incompatíveis com todas estas inovações, torna-se necessário apostar em modelos de organização do trabalho mais flexíveis e avançados, baseados no alargamento de tarefas e enriquecimento dos conteúdos de trabalho, estruturados em células de produção ou equipas multifuncionais e desenvolvendo a autonomia, a responsabilidade e o poder de decisão dos trabalhadores.

Todas estas questões têm, como é obvio, implicações ao nível das qualificações e das competências dos recursos humanos, as quais deverão ser melhoradas e renovadas de acordo com as exigências actuais e previsíveis do tecido produtivo. O que implicará, por sua vez, ao nível das empresas, a necessidade de desenvolver políticas que aumentem a capacidade de atracção e retenção de recursos humanos qualificados e altamente qualificados e a adopção de políticas de gestão de carreiras articuladas com as políticas de formação, de modo a favorecer-se o desenvolvimento de competências e a valorização social do emprego.

Ao nível externo às empresas, exigir-se-á, por um lado, a implementação e/ou o desenvolvimento de um sistema de validação e reconhecimento de competências que certifique as experiências adquiridas pelas vias não formal e informal e, por outro lado, a melhoria significativa do sistema de ensino/formação. Neste último campo, as

melhorias deverão passar pelo reforço da formação⁶⁰ existente, nos actuais e novos domínios, com uma adequação dos currículos às novas necessidades do tecido produtivo. O que abrangerá o reforço da formação profissional inicial, de reciclagem, de requalificação e de reconversão e uma maior cooperação e articulação escola/empresa/tecido produtivo. Outro aspecto fundamental passa também pela maior atractividade, qualidade e divulgação da oferta formativa existente e pela sensibilização dos profissionais e das empresas de forma a aumentar os níveis de adesão à formação profissional das pessoas menos qualificadas. É ainda fundamental redesenhar o sistema de ensino/formação tendo em consideração os constrangimentos das pequenas e médias empresas (a maioria do nosso tecido produtivo) relativamente à participação dos seus trabalhadores em acções de formação. Isso poderá passar pela formação à distância e pelo reforço das experiências das escolas tecnológicas e dos ensinamentos tecnológico e profissional, no sentido da formação de pessoas altamente qualificadas com competências reconhecidas ao nível profissional, antes da entrada das mesmas na vida activa. Por fim, considerando o previsível aumento do desemprego estrutural no mercado de trabalho português, assume particular relevância o desenvolvimento da formação de requalificação e de reconversão, bem como a criação de oportunidades de auto-emprego, sobretudo para os grupos mais desfavorecidos que são afastados do mercado de trabalho.

Este último aspecto prende-se, fortemente, com as políticas activas de emprego. Na verdade, e na opinião dos especialistas consultados, nos momentos de desemprego elevado as políticas de emprego devem intervir no mercado de trabalho, apoiando as pessoas que enfrentem maiores dificuldades, seja devido às baixas qualificações, seja em virtude de perfis profissionais desajustados, favorecendo o desenvolvimento das suas competências e a sua reconversão. No entanto, não se pode esperar destas políticas um impacto significativo na resolução dos problemas quantitativos do emprego, uma

⁶⁰ Usamos aqui, e ao longo deste parágrafo, a expressão “formação” para designar indistintamente a formação promovida pelo sistema de ensino e pelas instituições e empresas que ministram formação.

vez que elas não criam postos de trabalho⁶¹, funcionando, normalmente, de forma supletiva em relação à actividade económica. Desta forma, é à política económica e, especialmente, às políticas de investimento, que cabe a criação de emprego, apostando nos sectores/actividades/produtos onde a procura é mais dinâmica e nos factores competitivos mais adequados a uma economia globalizada, onde a concorrência é cada vez maior. Ou seja, a política de emprego, em sentido lato⁶², deve promover condições para que a economia crie emprego e, por outro lado, deve amortecer os bloqueios que a economia não consegue resolver.

⁶¹ Ou criam postos de trabalho improdutivos, como é em parte o caso do sector dos Serviços de Proximidade.

⁶² Em articulação com outras políticas, como sejam, por exemplo, a Política de Educação.

Bibliografia

AAVV (1995), *O Projecto Porter. A Aplicação a Portugal – 1993/94*, Lisboa: GEP-MIE.

AAVV (2001), *Como está a Economia Portuguesa? – Livro de Actas da IV Conferência sobre Economia Portuguesa*, Lisboa: CISEP.

AAVV (2002), *Portugal no Contexto da UE – dinâmica de convergência, 1995-2000 – documento de trabalho*, Lisboa: DPP.

ALBUQUERQUE, Maria Luís e GODINHO, Célia (2001), *Turismo – Diagnóstico Prospectivo*, Lisboa: GEPE/ME (www.gepe.pt).

ALLEN, Tim (2001), *Specialisation of Candidate Countries in Relation to EU*, Luxembourg: Eurostat.

ALLEN, Tim (2001), *The Automotive Industry and Candidate Countries*, Luxembourg: Eurostat.

ALHO, Ana Sofia (2003), *Impactos Económicos das Migrações da Europa de Leste para a União Europeia – o caso português*, tese de mestrado, Lisboa: ISEG.

AMARAL, João Ferreira do (2001), “Factores de Produtividade”, In *Seminário sobre Produtividade*, Lisboa: CES.

AMARAL, João Ferreira do (2002), “Os Bens Transaccionáveis e o Futuro de Portugal”, In *Produtividade e Crescimento em Portugal*, Lisboa: Economia Pura.

ANTUNES, Margarida (2003), *O Desemprego na Política Económica – uma reflexão sobre Portugal no contexto da União Europeia*, tese de doutoramento, Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

BALDWIN, Richard E., FRANCOIS, Joseph F. e PORTES, Richard (1997), “The Costs and Benefits of Eastern Enlargement: the impact on the EU and central Europe”, In *Economic Policy*, 24, pp. 127-176.

BANCO DE PORTUGAL (2003), *Relatório Anual de 2002*, Lisboa: Banco de Portugal.

BANCO DE PORTUGAL (2003), “Perspectivas para a Economia Portuguesa: 2003-2004”, *Boletim Económico / Junho 2003*, pp. 5-22.

BARRY, Frank, CRESPO, Nuno e FONTOURA, Paula (2003), *EU Enlargement and the Portuguese Economy*, Lisboa: CEDIN-ISEG.

BECK, Ulrich, GIDDENS, Anthony e LASH, Scott (2000), *Modernização Reflexiva – Política, Tradição e Estética no Mundo Moderno*, Oeiras: Celta Editora.

BOYER, Robert (2002), “Institutional Reforms for Growth, Employment and Social Cohesion: elements of a European and national agenda”, In *The New Knowledge Economy in Europe – a strategy for international competitiveness and social cohesion*, UK: Edward Elgar.

BORJAS, George J. (1996), *Labor Economics*, Singapore: McGraw-Hill.

BRÜCKER, Herbert (2001), “The Impact of Eastern Enlargement on EU-Labour Markets” in *Forum Economique Franco-Allemand*, document de travail n° 01-05, Berlin: CEPII.

BURDA, Michael (1998), “The Consequences of EU Enlargement for Central and Eastern European Labour Markets”, In *Employment in Europe*, Luxembourg: EIB.

CARNEIRO, Roberto (1988), *Portugal – os Próximos Vinte Anos, V volume (Educação e Emprego em Portugal – Uma Leitura de Modernização)*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CARVALHO, Alda de Caetano (2001), “A Convergência Real – Portugal e a União Europeia”, *Prospectiva e Planeamento*, 7, pp. 163-176.

CARVALHO, Maria Alexandra (2002), *Relação entre os Institutos Politécnicos e os Tecidos Sócio-económicos Regionais*, tese de mestrado, Lisboa: ISEG.

CASTANHEIRA, Maria Emília et al. (2002), *Portugal no Contexto da União Europeia – Dinâmica de Convergência, 1995-2000 – Documento de Trabalho*, Lisboa: DPP.

CATROGA, Eduardo (2002), “Políticas Estruturais e Estratégias de Desenvolvimento”, In *Produtividade e Crescimento em Portugal*, Lisboa: Economia Pura.

CASTELLS, Manuel (1997), *La era de la información – economía, sociedad y cultura, Vol. 1 – La sociedad red*, Madrid: Alianza.

CASTELLS, Manuel (2002), “The Construction of European Identity”, In *The New Knowledge Economy in Europe – a strategy for international competitiveness and social cohesion*, UK: Edward Elgar.

CES (2003), *Parecer sobre as Grandes Opções para a Política Económica e Social*, Lisboa: CES.

CHAGAS LOPES, Margarida (1989), *Da mobilidade sócio-ocupacional às carreiras profissionais: o caso português*, tese de doutoramento, Lisboa: ISE.

CHAGAS LOPES, Margarida (1995), *Estratégias de qualificação e metodologias de avaliação: entre a empresa, o mercado de trabalho e a convergência europeia*, Oeiras: Celta Editora.

CHAGAS LOPES, Margarida e PINTO, Aquiles (1999), *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*, Oeiras: Celta Editora.

CHAGAS LOPES, Margarida, FERNANDES, Graça Leão et al. (2000), *Estudo sobre a mobilidade sectorial, profissional e regional: tendências recentes e perspectivas futuras*, Lisboa: OEFP.

CHORINCAS, Joana, MARQUES, Isabel e FELIX RIBEIRO, José (2001), “«Clusters» e Políticas de Inovação – Conceitos, Experiências Europeias e Perspectivas de Aplicação a Portugal”, *Prospectiva e Planeamento*, 7, pp. 43-104.

COM (2003a), *Comunicação da Comissão ao Conselho e Parlamento Europeu – Alguns aspectos fundamentais da competitividade da Europa – Rumo a uma abordagem alargada*, Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

COM (2003b), *Prosseguir o Alargamento – Documento Estratégico e Relatório da Comissão Europeia sobre os progressos alcançados pela Bulgária, pela Roménia e pela Turquia com vista ao alargamento*, Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

DGEP/ME (1999), *A Economia Portuguesa – Estabilidade e Crescimento*, Lisboa: DGEP.

DGEP/ME (2002), *The Portuguese Economy – Productivity and Competitiveness*, Lisboa: DGEP.

DGEP/ME (2003), *The Portuguese Economy – Reform and Adjustment*, Lisboa: DGEP.

DIAS, Sílvia Martins (s.d.), *O Investimento Directo Internacional nas Economias da Europa Central – uma nova rede de influências unindo a Europa*, Lisboa: DPP.

Direcção de Comércio e Internacionalização (2001), *Análises “Swot” Sectoriais*, Lisboa: ICEP (www.icep.pt).

DOMINGOS, Alda (1997), *A Educação e o Crescimento Económico Moderno – o caso português (período pós II Guerra Mundial)*, tese de mestrado, Lisboa: ISEG.

ESPING-ANDERSON, GØsta (2002), “A New European Social Model for the Twenty-first Century?”, In *The New Knowledge Economy in Europe – a strategy for international competitiveness and social cohesion*, UK: Edward Elgar.

ESTEVEES, Carlos Alberto (s.d.), *2000: A Comissão Europeia avalia os Candidatos ao Alargamento*, Lisboa: DPP.

EUROSTAT (2003), *Eurostat Yearbook 2003, The Statistical Guide to Europe, Data 1991-2001*, Luxembourg: Eurostat.

EUROSTAT (2003), *Labour costs survey 2000, EU Member States and Candidate Countries*, Luxembourg: Eurostat.

EUROSTAT (2003) *Labour Force Survey, principal results 2002, EU and EFTA countries*, Luxembourg: Eurostat.

EUROSTAT (2003), *Labour Force Survey, principal results 2002, Acceding countries*, Luxembourg: Eurostat.

EUROSTAT (2004), *EU Enlargement – The New EU of 25 compared to EU15*, Luxembourg: Eurostat.

EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*, Luxembourg: Eurostat.

EUROSTAT (2004), *Long-term Indicators*, Luxembourg: Eurostat.

FERNANDES, Cátia (2002), “O Posicionamento Competitivo do Padrão de Comércio Externo Português no Seio da União Europeia”, *Prospectiva e Planeamento*, 8, pp. 9-46.

FELIX RIBEIRO, José (2000), *A União Europeia num Mundo em Mudança*, Lisboa: DPP.

FELIX RIBEIRO, José (2002), *Portugal 2015 – Internacionalização da Economia, Uma Reflexão Prospectiva*, Lisboa: DPP.

FELIX RIBEIRO, José, ALVARENGA, António e MARQUES, Isabel (2003), *A União Europeia face ao(s) seu(s) Futuro(s): um exercício de prospectiva a dez anos – actualização*, Lisboa: DPP.

FELIX RIBEIRO, José, ALVARENGA, António e MARQUES, Isabel (s.d.), *O Alargamento no Contexto da Integração Europeia*, Lisboa: DPP.

FELIX RIBEIRO, José (2004), *Portugal e o Alargamento da União Europeia – uma visão a partir do comércio e investimento internacional*, apresentação do autor no Seminário “A Situação Social na União Europeia – 2004”, organizado pelo DEEP, Lisboa: MSST.

FELIX RIBEIRO, José e CARVALHO, Paulo Soeiro de (coords.) (2004), “Portugal – Prospectiva das Actividades e dos Territórios”, *Foco no Futuro*, 3, Lisboa: DPP.

FONTOURA, Maria Paula (1998), *Padrão das exportações portuguesas: evolução e perspectivas*, Documento de Trabalho nº 3/98, Lisboa: CEDIN – ISEG/UTL.

FONTOURA, Maria Paula e CRESPO, Nuno (Orgs.) (2004), *O Alargamento da União Europeia – Consequências para a Economia Portuguesa*, Colecção Económicas, Oeiras: Celta Editora.

GOUVEIA, Merícia e DUARTE, Teresinha (2001), *O Cluster Turismo em Portugal*, Lisboa: GEPE (www.gepe.pt).

GREF/CE-DGV (1996), *Accomplir l'Europe par l'Éducation et la Formation*, Bruxelles: CE.

INTELI (2003), *Nunca é Cedo para Mudar Portugal*, Lisboa: INTELI.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (2004), *The World Competitiveness Yearbook* (www.imd.ch)

KOVÁCS, Ilona et al. (1993), *Mudança tecnológica e organizacional do trabalho na indústria portuguesa*, Lisboa: PEDIP.

KOVÁCS, Ilona e CASTILLO, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção – trabalho e pessoas*, Oeiras: Celta Editora.

KUNHERT, Ingo (2004), *An Overview of the Economics of the New Member States*, Luxembourg: Eurostat.

LANDVALL, Bengt-Åke and TOMLINSON, Mark (2002), “International Benchmarking as a Policy Learning Tool”, In *The New Knowledge Economy in Europe – a strategy for international competitiveness and social cohesion*, UK: Edward Elgar.

LINDLEY, Robert M. (2002), “Knowledge-based Economies: the European employment debate in a new context”, In *The New Knowledge Economy in Europe – a strategy for international competitiveness and social cohesion*, UK: Edward Elgar.

LIIKANEN, Erkki (2004), “An Industrial Policy for an Enlarged Europe”, Speech/04/268, In *Industrial Policy Day Press Conference*, Brussels: European Commission.

LOBO, Ângela (2001), *A Era da Informação – Que papel para a indústria electrónica nacional? (II)*, Lisboa: GEPE (www.gepe.pt)

LOPES, Helena e SULEMAN, Fátima (coord.) (1999), *Estratégias Empresariais e Competências-chave*, Lisboa: OEFP.

LOPES, José da Silva (1996a), *Políticas Económicas, 1960/1995*, Lisboa: Público.

LOPES, José da Silva (1996b), *A Economia Portuguesa desde 1960*, Lisboa: Gradiva.

LOPES, José da Silva (2001), “A Competitividade da Economia Portuguesa”, *O Economista 2001 – Anuário de Economia Portuguesa*, pp. 26-29.

LOPES, José da Silva (2002), “A Produtividade: problemas na remoção do “Calcanhar de Aquiles” da Economia Portugal”, In *Produtividade e Crescimento em Portugal*, Lisboa: Economia Pura.

LUZ, Sílvia (1997), “Alargamento da União Europeia e Comércio Externo Português”, *Boletim Económico do Banco de Portugal*, Março 1997, pp. 43-49.

MACHADO, José A. Ferreira (2002), “Conferência do banco de Portugal sobre «Desenvolvimento Económico Português: determinantes e políticas», uma síntese pessoal”, *Boletim Económico do Banco de Portugal*, Julho 2002, pp. 17-22.

MARQUES, Isabel e FÉLIX RIBEIRO, José (2003), *Foco no Futuro – as regiões europeias com economias baseadas no conhecimento*, Lisboa: DPP.

MARQUES, Isabel e FELIX RIBEIRO, José (s.d.), “Identificando as Regiões Prósperas e Inovadoras da Europa”, *Eurotendências*, pp. 261-309.

MATEUS, Abel (2001), *Economia Portuguesa, desde 1910 (2ª ed.)*, Lisboa: Verbo.

MELRO, Francisco (2001), “Tendências da Economia Portuguesa”, *O Economista 2001 – Anuário de Economia Portuguesa*, pp. 9-15.

MONIZ, António Brandão e KOVÁCS, Ilona (coord.) (1997), *Evolução das qualificações e das estruturas de formação em Portugal*, Lisboa: IEFP.

MONIZ, António Brandão e KOVÁCS, Ilona (coord.) (2001), *Sociedade de Informação e Emprego*, Lisboa: DGEFP-MTS.

OECD (s.d.) International Migration and Labour Market Policies, *Occasional Papers, number 2*, Paris: OCDE.

OECD (1997), *International Movements of the Highly Skilled*, Paris: OCDE.

OECD (2003), *Improving Worker's Skills: Analytical evidence and the role of the social partners*, Paris: OCDE.

OECD (2003), *OECD Economic Surveys – Portugal*, Paris: OECD.

OECD (2004), *OECD Economic Surveys – Portugal*, Paris: OECD.

PAULI, Peter (2002), *Preliminary Economic Accounts for Agriculture in Twelve Candidate Countries 1998-1999*, Luxembourg: Eurostat.

PEIXOTO, João (1998), *As Migrações dos Quadros Altamente Qualificados em Portugal – Fluxos Migratórios Inter-Regionais e Internacionais e Mobilidade Intra-Organizacional*, Volume I, tese de doutoramento, Lisboa: ISEG.

PEIXOTO, João (2004), *País de Emigração ou País de Imigração? Mudança e Continuidade no Regime Migratório em Portugal*, Working Paper n.º 2/2004, Lisboa: SOCIUS-ISEG.

PEREIRA, Sofia Pedroso (2003), *O Alargamento da União Europeia: principais implicações na Indústria portuguesa de moldes face à adesão da Polónia, da Hungria e da República Checa*, tese de mestrado, Lisboa: ISEG.

PINHO, Manuel (2002), “O Calcanhar de Aquiles da Economia Portuguesa”, In *Produtividade e Crescimento em Portugal*, Lisboa: Economia Portuguesa.

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS (s.d.), Resolução do Conselho de Ministros «Competitividade e Inovação na Coesão – um salto qualitativo para vencer o atraso estrutural», In *Programa Integrado de Apoio à Inovação*, Lisboa: PROINOV.

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS (s.d.), *Programa para Consulta Pública*, Lisboa: PROINOV.

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS (s.d.), *As Acções Principais*, Lisboa: PROINOV.

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS (2001), *Programa Integrado de Apoio à Inovação* (www.proinov.org.pt).

PROINOV (2002), *Clusters e Políticas de Inovação*, Lisboa: PROINOV.

PROINOV (s.d.), *Portugal 2006: um novo “modelo de crescimento” e uma nova dinâmica de actividades*, Lisboa: PROINOV (www.proinov.pt).

PROINOV (s.d.), *Produtividade e Competitividade: elementos sobre o desempenho da economia portuguesa*, Lisboa: PROINOV (www.proinov.pt).

PROINOV (s.d.), *Para uma Política de Recursos Humanos de Apoio à Inovação*, Lisboa: PROINOV (www.proinov.pt).

PROINOV (s.d.), *O Sistema de Inovação em Portugal: Diagnóstico e prioridades*, Lisboa: PROINOV (www.proinov.pt).

REICH, Robert (1991), *The work of nations - preparing ourselves for 21st - century capitalism*, London: Simon & Schuster.

REIS, Luís e FELIZARDO, José Rui (coord.) (2003), *A Indústria Automóvel – Realidades e Perspectivas*, Lisboa: INTELI/CEIIA.

RODRIGUES, Maria João e NEVES, A. Oliveira (1994), *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, Lisboa: IEFEP.

RODRIGUES, Maria João (1996), *O Sistema de Emprego em Portugal – crises e mutações* (3ª ed.), Lisboa: Publicações Dom Quixote.

RODRIGUES, Maria João e LOPES, Helena (1997), *The Role of the Company in Generating Skills – the learning effects of work organization – Portugal*, Thessaloniki: CEDEFOP.

RODRIGUES, Maria João (1998), *Competitividade e Recursos Humanos – dilemas de Portugal na construção europeia* (3ª ed.), Lisboa: Publicações Dom Quixote.

RODRIGUES, Maria João (2001), “A União Europeia: Benchmark e Alavanca”, In *Mesa Redonda a Competitividade da Economia Portuguesa*, Lisboa: CES.

RODRIGUES, Maria João (2002), “Introduction: for a European Strategy at the Turn of the Century”, In *The New Knowledge Economy in Europe – a strategy for international competitiveness and social cohesion*, UK: Edward Elgar.

SERRA, José de Almeida (2001), “Portugal e a Europa”, *O Economista 2001 – Anuário de Economia Portuguesa*, pp. 16-25.

SERRA, José de Almeida (2002), “Portugal e o Alargamento”, *O Economista 2002 – Anuário de Economia Portuguesa*, pp. 28-33.

SILVA, Joaquim Ramos (1995), “Duas vias para a economia portuguesa – entre a adesão plena e adesão relutante”, In *Por onde vai a economia portuguesa? – Actas da conferência realizada por ocasião do jubileu académico de Francisco Pereira de Moura*, Lisboa: ISEG.

SMITH, Stephen W. (1994), *Labour Economics*, London and New York: Routledge.

SNEIJERS, Petra (2002), *Trade in Services in Candidate Countries*, Luxembourg: Eurostat.

SOETE, Luc (2002), “The Challenges and the Potential of the Knowledge-based Economy in a Globalised World”, In *The New Knowledge Economy in Europe – a strategy for international competitiveness and social cohesion*, UK: Edward Elgar.

SULEMAN, Fátima (coord.) (1997), *O sector do vestuário em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

SULEMAN, Fátima (coord.) (1999), *Hotelaria em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

TELO, Mário (2002), “Governance and Government in the European Union: the open method of coordination”, In *The New Knowledge Economy in Europe – a strategy for international competitiveness and social cohesion*, UK: Edward Elgar.

UE (2004), *A Comissão propõe uma nova parceria para a coesão na União alargada*, IP/04/232, Bruxelas: UE.

VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2000), *A Indústria Têxtil em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2000), *O Sector da Madeira e Suas Obras em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2000), *Metalurgia e Metalomecânica em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

VALENTE, Ana Cláudia e FIGUEIREDO, Helena (coords.) (2000), *O Sector dos Transportes em Portugal - Aéreo*, Lisboa : INOFOR.

VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2001), *Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2004), *O Sector da Saúde em Portugal*, Lisboa: INOFOR (estudo não publicado, versão policopiada cedida pelo IQF).

VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2004), *O Sector do Turismo em Portugal*, Lisboa: INOFOR (documento para validação, restrito, cedido pelo IQF).

VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2004), *O Sector dos Serviços de Proximidade – Os Serviços de Acção Social*, Lisboa: INOFOR (estudo não publicado, versão policopiada cedida pelo IQF).

VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2004), *O Sector dos Serviços de Proximidade – Os Serviços Pessoais e de Apoio à Organização da Vida Familiar*, Lisboa: INOFOR (estudo não publicado, versão policopiada cedida pelo IQF).

VALENTE DE OLIVEIRA (2001), “Portugal no Contexto do Alargamento”, In *Actas da Conferência Internacional «O Alargamento e o Futuro da União Europeia – Competitividade e Coesão»*, Porto: Ministério do Planeamento.

WEISE, Christian, BACHTLER, John et al. (2001), *The Impact of EU Enlargement on Cohesion – Final Report*, Berlin and Glasgow: DIW and EPRC.

XAVIER, José Augusto de Brito (1996), *A Flexibilidade no Mercado de Emprego Europeu em Anos Recentes*, tese de mestrado, Lisboa: ISEG.

ZAGHINI, Andrea (2003), *Working Paper nr. 249 – Trade Advantages and Specialisation Dynamics in Acceding Countries*, Frankfurt: European Central Bank.

Anexos

Anexo 1

Matriz 5 - Análise de conteúdo dos estudos sectoriais

Variáveis	Dimensões	CrITÉrios	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / gap a preencher	Cenário	
Competitividade / Produtividade	Factores competitivos	Existência de recursos naturais						
		Baixo Custo da Mão-de-obra						
		Produção em massa						
		Diferenciação						
	Conhecimento							
	Produtividade	-						
Concorrência	Directa	Interna						
		Externa						
	Indirecta (produtos substitutos)	-						
Procura / Mercados / Comercialização	Procura	Interna						
		Europeia						
		Mundial						
	Mercados	Internos						
		Europeus						
		Mundial						
	Importância das actividades comerciais	-						
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Políticas públicas	Apoios						
		Subsídios						
		Financiamento de actividades						
		Atração de IDE						
	Estrutura produtiva	Localização / Deslocalização produtiva						
		Existência de Empresas / Projectos mobilizadores do sector (reais ou potenciais)						

Variáveis	Dimensões	Critérios	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
		Existência de entidades / organizações / projectos de apoio ao sector					
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Empresas	Dimensão					
		Características do Empresariado / Gestão / Organização / Visão estratégica					
		Tipo de capitais / Financiamento					
	Clusterização	Subscontratação / <i>Outsourcing</i>					
		Associação / Cooperação					
		Alianças / Aquisições / Fusões					
		Fileira produtiva / Cadeia de valor					
		Ligações a outros sectores de actividade					
	<i>Cluster</i>						
Inovação	Investigação e Desenvolvimento	Produtos / Serviços					
		Conceitos / Novas soluções ou utilizações					
		<i>Design</i>					
		Actividades de concepção de desenvolvimento					
		Existência de entidades / projectos					
	Diferenciação	Marca					
		Moda					
		Personalização dos Produtos / Serviços					
		Exploração de nichos de mercado					
	Produção em pequenas séries / economias de gama						

Variáveis	Dimensões	Critérios	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação	Inovação tecnológica	-					
	Ambiente e respeito pelas normas ambientais	-					
	Qualidade e certificação de produtos	-					
	Cumprimento de regras de produção / fiscalização	Regulamentação					
Normalização							
Segurança							
Organização do Trabalho	Macro-estrutura	-					
	Micro-estrutura	-					
Políticas de RH	Gestão de RH	-					
	Recrutamento	-					
	Higiene e Segurança no Trabalho	-					
	Formação	-					
RH	Habilitações	-					
	Qualificações	-					
	Competências	-					
Sistema Educativo	Formação Inicial	-					
	Formação Contínua (Adaptação e Reciclagem)	-					
	Formação de Reconversão	-					
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	-	-					

Fonte: Conceção própria.

Matriz 6 - Análise de conteúdo do Painel de Peritos

Variáveis	Dimensões	Critérios	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Alargamento da UE	-	-					
Competitividade / Produtividade	Factores competitivos	Existência de recursos naturais					
		Baixo Custo da Mão-de-obra					
		Produção em massa					
		Diferenciação					
	Produtividade	-					
Concorrência	Directa	Interna					
		Externa					
	Indirecta (produtos substitutos)	-					
Procura / Mercados / Comercialização	Procura	Interna					
		Europeia					
		Mundial					
	Mercados	Internos					
		Europeus					
		Mundial					
Importância das actividades comerciais	-						
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Políticas públicas	Apoios					
		Subsídios					
		Financiamento de actividades					
		Atracção de IDE					
	Estrutura produtiva	Localização / Deslocalização produtiva					
		Existência de Empresas / Projectos mobilizadores do sector (reais ou potenciais)					

Variáveis	Dimensões	Critérios	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
		Existência de entidades / organizações / projectos de apoio ao sector					
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Empresas	Dimensão					
		Características do Empresariado / Gestão / Organização / Visão estratégica					
		Tipo de capitais / Financiamento					
	Clusterização	Subscontratação / <i>Outsourcing</i>					
		Associação / Cooperação					
		Alianças / Aquisições / Fusões					
		Fileira produtiva / Cadeia de valor					
		Ligações a outros sectores de actividade					
	<i>Cluster</i>						
Inovação	Investigação e Desenvolvimento	Produtos / Serviços					
		Conceitos / Novas soluções ou utilizações					
		<i>Design</i>					
		Actividades de concepção de desenvolvimento					
		Existência de entidades / projectos					
	Diferenciação	Marca					
		Moda					
		Personalização dos Produtos / Serviços					
		Exploração de nichos de mercado					
	Produção em pequenas séries / economias de gama						

Variáveis	Dimensões	Critérios	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação	Inovação tecnológica	-					
	Ambiente e respeito pelas normas ambientais	-					
	Qualidade e certificação de produtos	-					
	Cumprimento de regras de produção / fiscalização	Regulamentação Normalização Segurança					
Organização do Trabalho	Macro-estrutura	-					
	Micro-estrutura	-					
Políticas de RH	Gestão de RH	-					
	Recrutamento	-					
	Higiene e Segurança no Trabalho	-					
	Formação	-					
RH	Habilitações	-					
	Qualificações	-					
	Competências	-					
Sistema Educativo	Formação Inicial	-					
	Formação Contínua (Adaptação e Reciclagem)	-					
	Formação de Reconversão	-					
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	-	-					
Migrações	-	-					

Fonte: Conceção própria.

Anexo 2

Matriz 7 - Painel de Peritos - Lista de Entrevistados

Perito	Áreas de especialidade	Data da entrevista
Prof. Dr. Vítor Santos / ISEG	Economia industrial / <i>Clusters</i> / procura / estrutura sectorial	13-05-2004
Prof. Dr. João Ferreira do Amaral / ISEG	UEM / Estrutura produtiva / competitividade / procura / estrutura sectorial	13-05-2004
Prof. Dr. Manuel Mira Godinho / ISEG	Política inovação / I&D	17-05-2004
Prof. Dr. Mário Caldeira Dias / IEFP - ISEG	Políticas de emprego / formação profissional	17-05-2004
Dra. Teresa Paixão / INOFOR	Sectores produtivos / educação e formação / competências e qualificações	07-06-2004
Prof. Dr. João Peixoto / ISEG	Migrações / <i>Braindrain</i> / Qualificações / Sistema de educação e emprego	16-06-2004
Prof. Dr. Augusto Mateus / ISEG	Alargamento / economia portuguesa	21-06-2004

Guião da Entrevista

1. É sabido que a economia portuguesa terá de fazer face a importantes desafios de **competitividade** de molde a suportar da melhor forma a concorrência e as oscilações da procura, no contexto do alargamento da União Europeia. Quais são, em sua opinião, os principais pontos críticos a que haverá que dar resposta?
2. Considerando a **competitividade** da economia portuguesa e o alargamento da União Europeia, quais poderão ser os principais impactos para o emprego português?
3. Como se tem comportado a **procura** em termos mundiais? Existem produtos e serviços com maior e com menor procura e, como tal, deverá falar-se em evoluções da procura e não em evolução?
4. Como irá evoluir a **procura** em termos mundiais? E em termos europeus? E nacionais? Existe uma tendência que se possa generalizar aos diversos **sectores**? A estrutura/reestruturação da procura por sectores será condicionada pelos níveis de concorrência no âmbito da UE alargada? Quais os principais impactos para a economia portuguesa?
5. Como é que, essencialmente do ponto de vista sectorial, tem evoluído a **concorrência** em termos europeus e, mais concretamente, em termos da União Europeia? E os novos Estados-membros? São uma ameaça à economia portuguesa? Quais os possíveis sectores mais afectados?
6. Que políticas e estratégias deverá Portugal por em prática, relativamente aos desafios do alargamento, considerando a concorrência destes países?
7. Qual a importância **da inovação / I&D** para a economia portuguesa, considerando o alargamento, a competitividade da economia portuguesa e o comportamento da procura?
8. Esta importância varia consoante os sectores / áreas produtivas? Ou actualmente deverá ser uma exigência para qualquer um deles?
9. Quais os factores a mudar / melhorar, em Portugal, em termos de **Inovação / I&D**, face ao alargamento?
10. Considerando o contexto do alargamento e as principais lacunas em termos de competitividade da economia portuguesa, qual a importância que assumem a **educação e a formação profissional**, de uma maneira geral? E considerando os impactos no emprego e a sua potencial transformação, através de processos de criação, extinção e reconversão?
11. Qual a importância das **políticas de emprego**, neste contexto de alargamento e seus possíveis impactos sobre o emprego?
12. Quais as mudanças a operar ao nível das **empresas**, nomeadamente em termos de **organização do trabalho** e modelos de organização e Gestão de Recursos Humanos, para fazer face aos desafios do alargamento?
13. Outras questões/aspectos que queira desenvolver ou salientar?

Muito Obrigada.

Anexo 3

INDICADORES DE CARACTERIZAÇÃO – ECONOMIA E EDUCAÇÃO

Quadro 1 - Taxa de emprego

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	-	67,3	65,6	65,0	65,0	65,4	64,7
Estónia	-	-	-	-	-	-	64,6	61,5	60,4	61,0	62,0	62,9
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	-	65,7	67,8	68,6	69,2
Letónia	-	-	-	-	-	-	59,9	58,8	57,5	58,6	60,4	61,8
Lituânia	-	-	-	-	-	-	62,3	61,7	59,1	57,5	59,9	61,1
Hungria	-	-	-	-	52,1	52,4	53,7	55,6	56,3	56,2	56,2	57,0
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	54,2	54,3	54,5	-
Polónia	-	-	-	-	-	58,9	59,0	57,6	55,0	53,4	51,5	51,2
Portugal	66,0	64,6	63,9	63,5	64,1	65,7	66,9	67,5	68,4	68,7	68,2	67,2
Eslovénia	-	-	-	-	61,6	62,6	62,9	62,2	62,8	63,8	63,4	62,6
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	60,6	58,1	56,8	56,8	56,8	57,7
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	50,4	49,7	50,6	52,5
Roménia	-	-	-	-	-	65,4	64,2	63,2	63,0	62,4	57,6	57,6
Turquia	-	-	-	-	-	-	-	-	48,2	47,1	45,6	-
EU-25	-	-	-	-	-	60,6	61,2	61,9	62,4	62,8	62,8	62,9
EU-15	61,2	60,1	59,8	60,1	60,3	60,7	61,4	62,5	63,4	64,1	64,2	64,3

Fonte: EUROSTAT, (2004) *Structural Indicators*

Quadro 2 - Crescimento do emprego - taxa de variação média anual

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	0,2	-0,7	-1,4	-2,1	-0,7	-0,1	0,8	-0,6
Estónia	-	-	-	-	-2,3	0,0	-1,9	-4,4	-1,4	0,8	1,3	1,5
Chipre	-	-	-	-	-	-0,3	1,0	1,3	2,8	-	-	-
Letónia	-	-6,9	-10,1	-10,4	-1,9	4,3	-0,2	-1,8	-3,0	2,2	1,6	1,7
Lituânia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-4,0	-7,3	2,3
Hungria	-	-	-	-	-0,5	0,1	1,8	3,2	1,0	0,4	0,3	3,0
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-0,5	2,3	2,9	-0,7	-
Polónia	-	-	-	-	1,2	1,4	1,2	-3,9	-1,6	-2,2	-3,0	-1,2
Portugal	-0,6	-1,2	0,6	-0,1	1,4	2,5	2,6	1,2	2,0	1,4	0,2	-0,8
Eslovénia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,5	-0,6	-0,2
Eslováquia	-	-	-	-	2,3	-1,2	-0,4	-2,7	-1,8	0,6	-1,1	2,3
Bulgária	-	-	-	-	-	-3,9	-0,2	-2,1	-3,5	-0,4	0,3	3,4
Roménia	-	-3,8	-0,5	-5,2	-1,2	-3,8	-2,3	-4,5	2,5	-0,8	-9,5	-4,5
Turquia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,3	-1,7	-
EU-25	-	-	-	-	-	-	-	1,1	1,5	0,9	0,1	0,2
EU-15	-1,3	-1,6	-0,1	0,7	0,6	1,0	1,7	1,7	2,0	1,2	0,4	0,2

Fonte: EUROSTAT, (2004) *Structural Indicators*

Quadro 3 - Taxa de desemprego

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	-	6,4	8,6	8,7	8,0	7,3	7,8
Estónia	-	-	-	-	-	9,6	9,2	11,3	12,5	11,8	9,5	10,1
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	-	5,2	4,4	3,9	4,4
Letónia	-	-	-	-	-	-	14,3	14,0	13,7	12,9	12,6	10,5
Lituânia	-	-	-	-	-	-	11,8	11,2	15,7	16,1	13,6	12,7
Hungria	-	-	-	-	9,6	9,0	8,4	6,9	6,3	5,6	5,6	5,8
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	7,0	6,7	7,5	8,2
Polónia	-	-	-	-	-	10,9	10,2	13,4	16,4	18,5	19,8	19,2
Portugal	4,3	5,6	6,9	7,3	7,3	6,8	5,1	4,5	4,1	4,1	5,1	6,3
Eslovénia	-	-	-	-	6,9	6,9	7,4	7,2	6,6	5,8	6,1	6,5
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	-	16,7	18,7	19,4	18,7	17,1
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	16,4	19,2	17,8	13,6
Roménia	-	-	-	-	-	5,3	5,4	6,2	6,8	6,6	7,5	6,6
Turquia	-	-	-	-	-	-	-	-	6,5	8,3	10,3	9,0
EU-25	-	-	-	-	-	-	9,4	9,2	8,7	8,5	8,9	9,1
EU-15	8,9	10,1	10,5	10,1	10,2	10,0	9,4	8,6	7,8	7,4	7,7	8,1

Fonte: EUROSTAT, (2004) *Structural Indicators*

Quadro 4 - Taxa de desemprego de longa duração* (desemprego de longa duração como percentagem do total da população activa)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	-	1,9	3,1	4,2	4,1	3,7	3,8
Estónia	-	-	-	-	-	-	4,3	5,0	5,7	5,7	5,0	4,6
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	-	1,3	0,9	0,8	1,1
Letónia	-	-	-	-	-	-	7,9	7,6	7,9	7,2	5,7	4,3
Lituânia	-	-	-	-	-	-	6,7	4,3	7,6	9,1	7,3	6,1
Hungria	-	-	-	-	5,2	4,5	4,2	3,3	3,0	2,5	2,4	2,4
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	4,6	3,2	3,2	-
Polónia	-	-	-	-	-	5,1	4,8	5,8	7,6	9,3	10,8	10,7
Portugal	1,4	2,0	2,7	3,3	3,4	3,3	2,2	1,8	1,7	1,5	1,8	2,2
Eslovénia	-	-	-	-	3,4	3,4	3,3	3,2	4,1	3,5	3,4	3,4
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	-	7,8	10,1	11,4	12,2	11,1
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	9,3	11,9	11,7	8,9
Roménia	-	-	-	-	-	2,4	2,3	2,7	3,5	3,3	4,0	4,1
Turquia	-	-	-	-	-	-	-	-	1,4	1,8	3,2	-
EU-25	-	-	-	-	-	-	4,4	4,1	4,0	3,8	3,9	4,0
EU-15	3,6	4,4	5,0	4,9	4,9	4,9	4,4	4,0	3,5	3,1	3,1	3,3

Fonte: EUROSTAT, (2004) *Structural Indicators*

* 12 meses ou mais

Quadro 5 - Desemprego jovem (menos de 25 anos) como percentagem do total da população activa

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	-	12,8	17,7	17,8	17,3	16,9	18,6
Estónia	-	-	-	-	-	17,0	15,2	22,0	23,6	23,5	19,3	22,9
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	-	11,5	10,3	9,7	10,6
Letónia	-	-	-	-	-	-	26,8	23,6	21,4	23,1	23,9	17,6
Lituânia	-	-	-	-	-	-	23,6	23,0	29,3	30,2	23,9	27,2
Hungria	-	-	-	-	18,5	17,0	15,0	12,7	12,1	10,9	11,8	13,1
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	14,2	16,1	17,7	19,8
Polónia	-	-	-	-	-	23,2	22,5	30,1	36,3	39,8	41,8	41,1
Portugal	10,4	12,8	15,0	16,5	16,7	15,1	10,5	8,9	8,8	9,2	11,5	14,4
Eslovénia	-	-	-	-	17,5	17,2	17,8	17,9	16,2	19,0	15,3	15,9
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	-	34,2	37,1	39,0	37,6	32,9
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	33,7	38,0	35,0	26,8
Roménia	-	-	-	-	-	16,3	15,8	17,2	17,2	17,6	21,0	18,7
EU-25	-	-	-	-	-	-	18,6	18,3	17,7	17,5	17,9	18,4
EU-15	17,6	20,2	20,9	20,4	20,8	20,0	18,5	17,0	15,5	14,7	15,2	15,9

Fonte: EUROSTAT (2004), *Long-term Indicators*

Quadro 6 - Idade média de saída da população activa do mercado de trabalho

	2001	2002
República Checa	58,9	60,2
Estónia	61,1	61,6
Chipre	62,3	61,4
Letónia	62,4	-
Lituânia	58,9	-
Hungria	57,8	59,2
Malta	-	-
Polónia	56,6	56,9
Portugal	61,8	62,9
Eslovénia	61,5	-
Eslováquia	57,5	57,5
Bulgária	-	58,6
Roménia	59,8	-
Turquia	-	-
EU-25	60,0	60,4
EU-15	60,4	60,8

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 7- População não activa (% no total da população com 15 anos ou mais)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	39,3	39,4	39,4	39,9	40,4	40,5	40,8
Estónia	-	-	-	-	-	35,0	39,9	41,4	41,8	41,7	42,8	41,4
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	-	39,7	38,3	38,1	36,8
Letónia	-	-	-	-	-	-	40,9	42,3	43,8	43,3	41,7	42,6
Lituânia	-	-	-	-	-	-	39,0	38,8	39,7	40,9	41,5	39,8
Hungria	-	-	-	-	51,7	52,4	51,6	50,7	50,4	51,1	51,1	50,3
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49,6	49,7
Polónia	-	-	-	-	-	42,5	42,9	-	43,2	43,1	44,3	45,4
Portugal	40,6	41,2	41,5	41,9	42,3	42,3	39,1	39,4	39,2	38,7	38,2	38,3
Eslovénia	-	-	-	-	42,5	41,7	40,4	42,1	42,6	42,3	41,9	43,6
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	40,7	40,7	40,2	39,5	40,3	39,9
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	49,8	48,6	49,2	50,1
Roménia	-	-	-	-	-	34,0	34,9	35,0	35,6	36,8	42,2	44,1
Turquia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EU-25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43,7	43,5
EU-15	-	-	-	44,5	44,5	44,4	44,2	43,9	43,7	43,9	43,6	43,3

Fonte: EUROSTAT (2004), *Long-term indicators*

Quadro 8 - Taxa de crescimento do PIB, a preços constantes (1995)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
República Checa	-	-	-	-	-	0,5	3,3	3,1	2,0	2,9	2,9	3,4
Estónia	-1,6	4,5	4,5	10,5	5,2	-0,1	7,8	6,4	7,2	5,1	5,4	5,9
Chipre	5,9	6,5	1,9	2,3	4,8	4,7	5,0	4,0	2,0	2,0	3,4	4,1
Letónia	-	1,6	3,8	8,3	4,7	3,3	6,9	8,0	6,4	7,5	6,2	6,2
Lituânia	-9,8	3,3	4,7	7,0	7,3	-1,7	3,9	6,4	6,8	9,0	6,9	6,6
Hungria	2,9	1,5	1,3	4,6	4,9	4,2	5,2	3,8	3,5	2,9	3,2	3,4
Malta	-	-	-	-	-	4,1	6,4	-1,2	1,7	0,4	1,4	2,0
Polónia	-	2,7	6,0	6,8	4,8	4,1	4,0	1,0	1,4	3,8	4,6	4,8
Portugal	1,0	4,3	3,5	4,0	4,6	3,8	3,4	1,8	0,5	-1,2	0,8	2,2
Eslovénia	5,3	11,2	3,6	4,8	3,6	5,6	3,9	2,7	3,4	2,3	3,2	3,6
Eslováquia	6,2	5,8	6,1	4,6	4,2	1,5	2,0	3,8	4,4	4,2	4,0	4,1
Bulgária	1,8	2,9	-9,4	-5,4	3,9	2,3	5,4	4,1	4,9	4,3	5,0	5,5
Roménia	-	-	-	-	-	-1,2	2,1	5,7	5,0	4,9	5,1	5,3
Turquia	-5,5	7,2	7,0	7,5	3,1	-4,7	7,4	-7,5	7,9	5,8	4,6	5,0
EU-25	-	-	1,7	2,6	2,9	2,9	3,6	1,7	1,1	0,9	2,0	2,4
EU-15	2,8	2,4	1,6	2,5	2,9	2,9	3,6	1,7	1,0	0,8	1,9	2,3

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 9 - Ranking de competitividade

Posição	Países	2000	2001	2002	2003	2004
1	Eslovénia	36	38	35	40	25
2	Estónia	-	22	21	22	28
3	Portugal	28	32	33	39	39
4	Eslováquia	-	41	38	46	40
5	Hungria	27	30	30	34	42
6	República Checa	37	35	32	35	43
7	Roménia	-	-	-	51	54
8	Turquia	44	48	49	56	55
9	Polónia	40	47	45	55	57
	Total de países/regiões	47	49	49	59	60

Fonte: adaptado de IMD (2004), *World Competitiveness Yearbook*

Quadro 10 - Produtividade do trabalho, por trabalhador (PIB em ppc)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
República Checa	-	-	-	-	-	-	52,9	52,9	53,5	61,1	62,3	63,9
Estónia	29,3	31,2	33,1	35,7	37,6	38,9	42,2	43,5	45,1	48,1	50,0	53,6
Chipre	-	59,5	71,6	72,3	74,1	76,0	77,7	79,9	77,8	78,9	78,9	79,8
Letónia	26,1	31,3	32,1	32,7	33,8	35,1	37,8	39,1	40,7	38,7	39,9	-
Lituânia	25,4	29,6	29,9	31,2	33,3	32,5	35,0	38,8	43,7	46,9	48,6	50,3
Hungria	-	53,7	53,7	55,2	56,2	56,3	57,6	61,0	62,6	62,7	63,2	64,1
Malta	-	-	-	-	-	88,3	84,2	81,4	82,2	83,6	83,6	83,2
Polónia	-	42,4	42,3	40,0	42,5	45,8	47,6	47,9	48,8	50,3	51,1	51,9
Portugal	56,0	57,6	61,6	62,2	62,9	64,5	64,7	64,8	65,2	64,2	63,6	63,5
Eslovénia	-	59,0	61,0	63,4	64,7	67,1	65,9	67,5	69,2	70,7	71,6	72,8
Eslováquia	48,2	43,0	43,7	46,0	47,4	49,0	51,7	53,0	56,3	56,3	56,3	56,8
Bulgária	-	-	26,9	26,1	26,8	27,8	29,8	31,0	31,1	31,7	33,3	34,7
Roménia	-	-	-	-	-	27,2	26,6	28,6	30,9	32,5	33,6	34,8
Turquia	36,0	33,4	34,4	37,3	37,0	34,3	37,6	33,6	35,7	38,1	38,3	38,8
EU-25	-	-	-	-	91,5	92,1	92,3	92,5	92,9	93,0	93,2	-
EU-15	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 11 - Custo do factor trabalho na Indústria e nos Serviços (2000)

	Custos por hora	Custos por mês
Chipre	10,74	1.638,00
Eslovénia	8,98	1.291,00
Portugal	8,13	1.189,00
Polónia	4,48	672,00
República Checa	3,90	590,00
Hungria	3,83	566,00
Eslováquia	3,06	445,00
Estónia	3,03	453,00
Lituânia	2,71	402,00
Letónia	2,42	374,00
Roménia	1,51	230,00
Bulgária	1,35	196,00
EU-15	22,19	3.169,00

Fonte: Eurostat (2003), *Labour costs survey 2000, EU Member States and Candidate Countries*.

Quadro 12 - Nível de escolaridade - % da população com 20 e 24 anos com pelo menos o 12º ano

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	-	92,2	91,8	91,1	90,5	91,7	92,0
Estónia	-	-	-	-	-	-	83,1	83,0	83,6	79,5	80,4	81,4
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	83,4	83,0	84,2	85,3	82,2
Letónia	-	-	-	-	-	-	78,5	74,6	76,8	70,3	73,2	74,0
Lituânia	-	-	-	-	-	-	70,8	67,0	77,9	81,2	79,3	82,1
Hungria	-	-	-	-	-	77,7	81,5	85,2	83,6	84,4	85,8	85,0
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39,0	43,0
Polónia	-	-	-	-	-	85,1	84,5	81,6	87,8	88,6	88,1	88,8
Portugal	35,0	37,8	41,3	45,1	46,2	47,1	39,2	40,2	42,8	43,2	43,7	47,2
Eslovénia	-	-	-	-	84,4	85,7	86,8	85,9	87,0	85,6	90,0	90,7
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	93,4	93,3	94,5	94,4	94,0	94,1
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	74,9	78,2	77,5	75,6
Roménia	-	-	-	-	-	82,0	81,0	77,8	75,8	77,3	75,3	73,8
EU-25	-	-	-	-	-	-	-	74,7	76,5	76,3	76,6	76,8
EU-15	-	-	-	69,2	68,1	69,5	-	72,4	73,6	73,4	73,8	74,0

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 13 - Taxa de abandono escolar - % da população com 18 a 24 anos que já não se encontra a frequentar o sistema de ensino/formação

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,5	6,0
Estónia	-	-	-	-	-	-	12,6	14,0	14,2	14,1	12,6	11,8
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	15,0	15,1	14,8	14,0	15,1
Letónia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19,5	18,1
Lituânia	-	-	-	-	-	-	-	-	16,7	13,7	14,3	11,8
Hungria	-	-	-	-	-	17,8	15,9	13,0	13,8	12,9	12,2	11,8
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53,2	48,2
Polónia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,9	7,6	6,3
Portugal	50,0	46,7	44,3	41,4	40,1	40,6	46,8	44,8	42,9	44,3	45,5	41,1
Eslovénia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,5	4,8	4,3
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,6	4,9
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,3	21,0	22,4
Roménia	-	-	-	-	-	19,7	19,1	21,5	22,3	21,3	23,2	23,2
EU-25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17,2	16,5	15,9
EU-15	-	-	-	-	21,7	20,8	-	20,5	19,4	18,9	18,5	18,0

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 14 - Total da população entre os 25 e os 64 anos com pelo menos o 12º ano (%)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
República Checa	-	-	-	-	-	-	85,6	86,0	86,1	86,3	87,8
Estónia	-	-	-	-	-	84,6	83,9	84,8	84,7	86,0	87,5
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	61,1	62,9	64,5	66,5
Letónia	-	-	-	-	-	-	82,6	83,5	83,1	79,1	82,6
Lituânia	-	-	-	-	-	-	78,4	79,4	84,9	84,4	84,8
Hungria	-	-	-	-	-	63,2	67,3	73,2	69,2	70,1	71,4
Polónia	-	-	-	-	-	76,3	77,8	78,5	79,7	80,0	80,8
Portugal	19,9	20,0	20,9	21,9	21,8	22,0	19,9	19,2	19,6	19,9	20,6
Eslovénia	-	-	-	-	69,5	69,7	72,5	74,0	74,8	75,4	76,8
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	80,0	82,1	83,6	84,9	85,8
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	67,1	71,1	71,5
Roménia	-	-	-	-	-	64,7	66,9	68,0	69,3	70,5	71,1
EU-15	-	-	-	55,4	55,8	57,3	-	62,2	63,4	63,8	64,6

Fonte: EUROSTAT (2003), *Labour Force Survey*

Quadro 15 - Aprendizagem ao longo da vida - população entre os 25 e os 64 anos que se encontra a frequentar o sistema de ensino/formação (%)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,9	5,4
Estónia	-	-	-	-	-	4,3	6,3	6,5	6,0	5,2	5,2	6,2
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	2,6	3,1	3,4	3,7	7,9
Letónia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,2	8,1
Lituânia	-	-	-	-	-	-	-	4,0	2,8	3,6	3,3	4,5
Hungria	-	-	-	-	-	2,9	3,3	2,9	3,1	3,0	3,2	6,0
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,4	4,2
Polónia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,8	4,3	5,0
Portugal	3,6	3,2	3,5	3,3	3,4	3,5	3,0	3,4	3,4	3,3	2,9	3,6
Eslovénia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,6	9,1	15,1
Eslováquia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,0	4,8
Bulgária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,4	1,3	1,4
Roménia	-	-	-	-	-	0,9	1,0	0,8	0,9	1,1	1,1	1,3
EU-25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,9	8,0	9,0
EU-15	-	-	-	-	5,7	5,8	-	8,2	8,5	8,4	8,5	9,7

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 16 - Gastos públicos em educação (% do PIB)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
República Checa	-	-	-	-	4,62	4,68	4,43	3,93	4,05	4,04	4,16
Estónia	-	-	6,16	5,82	5,83	6,00	5,91	5,66	6,13	5,59	5,48
Chipre	-	-	4,55	4,76	4,81	5,01	5,66	5,77	5,65	5,60	6,28
Letónia	-	4,55	6,07	6,12	6,27	5,29	5,19	6,29	5,78	5,43	5,53
Lituânia	-	-	4,58	5,60	5,08	5,14	5,42	5,96	6,14	5,67	5,92
Hungria	-	6,46	6,28	6,13	5,04	4,48	4,61	4,56	4,66	4,54	5,15
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	4,77	4,59	4,61
Polónia	-	-	-	-	5,14	4,73	4,84	5,09	4,88	4,99	5,56
Portugal	-	-	-	-	5,37	5,54	5,60	5,62	5,74	5,74	5,90
Eslováquia	-	5,98	4,72	3,90	4,98	4,50	4,80	4,51	4,40	4,15	4,03
Bulgária	-	5,28	5,07	4,21	3,36	2,58	2,64	3,23	3,66	4,41	3,53
Roménia	-	-	-	-	-	-	-	4,38	3,37	2,89	3,28
Turquia	3,32	3,73	3,74	2,87	2,38	2,57	2,92	3,24	3,08	3,47	3,66
EU-25	-	-	-	-	5,19	-	5,06	-	5,03	4,94	5,09
EU-15	-	-	-	-	5,20	-	5,08	-	5,04	4,98	5,09

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 17 - Gastos totais em I&D (% do PIB)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
República Checa	-	-	-	-	-	-	-	-	1,23	1,22	-	-
Estónia	-	-	-	-	-	-	0,61	0,75	0,66	0,78	-	-
Chipre	-	-	-	-	-	-	0,23	0,25	0,25	0,27	-	-
Letónia	0,59	0,49	0,42	0,53	0,47	0,42	0,45	0,40	0,48	0,44	-	-
Lituânia	-	-	0,52	0,46	0,52	0,56	0,56	0,52	0,60	0,69	-	-
Hungria	1,05	0,98	0,89	0,73	0,65	0,72	0,68	0,69	0,80	0,95	-	-
Polónia	-	-	-	-	-	-	-	0,70	0,66	0,64	0,59	-
Portugal	0,61	-	-	0,57	-	0,62	-	0,75	-	0,85	-	-
Eslovénia	1,91	1,60	1,76	1,61	1,36	1,35	1,40	1,44	1,46	1,57	-	-
Eslováquia	-	-	0,90	0,93	0,92	1,09	0,79	0,66	0,65	0,64	0,58	-
Bulgária	1,64	1,18	0,88	0,62	0,52	0,51	0,57	0,57	0,52	0,47	-	-
Roménia	-	-	-	-	-	-	-	0,40	0,37	0,39	-	-
Turquia	0,49	0,44	0,36	0,38	0,45	0,49	0,50	0,63	0,64	-	-	-
EU-25	-	-	-	1,86	1,84	1,83	1,83	1,88	1,91	1,93	-	-
EU-15	1,92	1,94	1,91	1,89	1,88	1,87	1,88	1,92	1,95	1,98	1,99	-

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 18 - Gastos em I&D por sector institucional de origem (% do PIB)

	Privado				Público				Ensino Superior			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
República Checa	-	0,74	0,73	-	-	0,31	0,29	-	-	0,18	0,19	-
Estónia	0,18	0,15	0,26	-	0,18	0,15	0,11	-	0,38	0,35	0,39	-
Chipre	0,05	0,05	0,05	-	0,12	0,12	0,12	-	0,06	0,06	0,07	-
Letónia	0,07	0,19	0,16	-	0,13	0,11	0,09	-	0,20	0,18	0,18	-
Lituânia	0,02	0,13	0,20	-	0,30	0,25	0,27	-	0,19	0,22	0,22	-
Hungria	0,28	0,35	0,38	-	0,22	0,21	0,25	-	0,15	0,19	0,24	-
Polónia	0,29	0,24	0,23	0,13	0,22	0,21	0,20	0,26	0,20	0,21	0,21	0,20
Portugal	0,17	-	0,27	-	0,21	-	0,18	-	0,29	-	0,31	-
Eslovénia	0,79	0,82	0,91	-	0,41	0,38	0,38	-	0,23	0,24	0,25	-
Eslováquia	0,41	0,43	0,43	-	0,18	0,16	0,15	-	0,07	0,06	0,06	-
Bulgária	0,12	0,11	0,10	-	0,41	0,36	0,31	-	0,03	0,05	0,06	-
Roménia	0,30	0,26	0,24	-	0,07	0,07	0,11	-	0,03	0,04	0,04	-
Turquia	0,24	0,21	-	-	0,04	0,04	-	-	0,35	0,39	-	-
EU-25	1,22	1,24	-	-	0,26	0,26	-	-	0,38	0,40	-	-
EU-15	1,25	1,27	1,30	1,30	0,26	0,26	0,25	0,26	0,39	0,40	0,41	0,42

Fonte: adaptado de EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Quadro 19 - Patentes registadas no Instituto Europeu de Patentes, por milhão de habitantes

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
República Checa	0,10	0,48	3,58	3,19	4,26	4,65	7,27	9,70	9,81	13,51	11,39	10,88
Estónia	-	1,29	1,99	2,04	1,37	4,22	6,42	5,02	5,79	11,65	12,41	8,86
Chipre	8,52	9,88	6,46	4,72	6,18	3,05	3,00	13,33	13,18	10,12	20,04	9,91
Letónia	-	0,37	1,91	0,78	0,40	3,19	3,63	4,47	4,91	3,78	7,58	5,95
Lituânia	-	-	0,26	0,27	0,80	1,62	2,15	1,08	0,55	1,35	2,58	2,59
Hungria	9,25	8,57	10,71	8,88	9,31	10,83	11,16	13,33	13,44	18,27	20,86	18,27
Malta	-	13,96	10,96	8,19	-	5,39	5,35	7,91	10,57	18,39	12,75	17,69
Polónia	1,15	0,94	0,94	1,12	2,18	0,83	1,47	1,98	1,47	3,05	3,20	2,72
Portugal	0,89	1,30	1,57	2,22	1,59	1,51	2,65	2,38	4,65	4,01	6,53	4,26
Eslovénia	1,50	2,00	9,02	20,07	17,60	20,84	20,10	17,13	25,73	25,14	43,68	32,75
Eslováquia	-	-	1,69	1,49	2,42	5,02	3,71	5,94	4,26	6,84	7,05	4,27
Bulgária	0,81	0,70	1,65	1,41	1,54	2,26	2,03	3,14	3,04	4,15	2,64	3,67
Roménia	0,13	0,35	0,35	0,26	0,79	0,75	0,40	1,33	0,98	1,11	1,20	0,85
Turquia	0,12	0,10	0,08	0,20	0,13	0,29	0,63	0,65	1,12	1,21	1,34	1,00
EU-25	-	-	69,81	72,09	-	81,44	96,34	109,18	118,33	133,61	141,96	133,59
EU-15	79,76	83,72	83,44	86,13	92,09	97,13	114,85	130,02	140,95	158,72	168,33	158,46

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

* European Patent Office (EPO)

Quadro 20 - Emprego em sectores intensivos em conhecimento (% no emprego total)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
República Checa	-	-	-	8,68	8,66	8,81	8,97	9,16	8,93
Estónia	-	-	-	4,60	3,61	3,94	4,25	4,88	3,41
Chipre	-	-	-	-	-	1,08	1,16	1,03	1,11
Letónia	-	-	-	-	0,76	0,92	0,64	1,72	1,91
Lituânia	-	-	-	-	3,77	3,75	3,13	3,18	2,64
Hungria	-	-	7,55	7,87	8,51	8,39	8,07	8,80	8,50
Portugal	-	-	-	-	3,56	3,57	3,66	3,57	3,33
Eslovénia	-	-	9,21	8,87	8,57	8,38	8,69	8,74	9,22
Eslováquia	-	-	-	-	-	6,61	6,87	6,75	8,20
Bulgária	-	-	-	-	-	-	5,61	5,50	5,33
Roménia	-	-	-	6,70	6,21	5,83	4,98	4,91	5,50
EU-15	-	7,74	7,73	7,64	7,73	7,65	7,63	7,55	7,37

Fonte: EUROSTAT (2004), *Structural Indicators*

Anexo 4

Matriz 8 - Ranking dos índices de especialização por países (1)

Sectores	Portugal
	Rank VCR
Têxteis	9 2,72
Artigos de Couro	15 4,22
Equipamento de Transporte	16 1,35
Madeira e Suas Obras	21 3,00
Componentes Electrónicos	23 0,98
TI e Consum. Electrónicos	33 0,42
Maquinaria não Electrónica	38 0,55
Vestuário	39 3,06
Indústrias de Base	51 1,11
Indústrias Diversas	59 0,58
Químicas	60 0,61
Produtos Alimentares	77 1,38
Minerais	118 0,26
Alimentos Frescos	139 0,51

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Roménia
	Rank VCR
Artigos de Couro	8 6,51
Vestuário	22 6,77
Indústrias de Base	26 1,73
TI e Consum. Electrónicos	35 0,35
Maquinaria não Electrónica	36 0,59
Componentes Electrónicos	37 0,65
Equipamento de Transporte	39 1,72
Madeira e Suas Obras	39 1,72
Indústrias Diversas	40 0,77
Têxteis	43 0,85
Químicas	72 0,50
Minerais	76 0,88
Produtos Alimentares	129 0,28
Alimentos Frescos	135 0,55

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Chipre
	Rank VCR
Químicas	6 2,07
Produtos Alimentares	22 4,24
Indústrias Diversas	26 1,03
Vestuário	49 1,96
Artigos de Couro	51 1,02
Maquinaria não Electrónica	52 0,39
Indústrias de Base	56 1,04
Alimentos Frescos	64 4,56
Madeira e Suas Obras	65 0,81
Componentes Electrónicos	73 0,13
Minerais	97 0,52
Equipamento de Transporte	- -
TI e Consum. Electrónicos	- -
Têxteis	- -

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Hungria
	Rank VCR
TI e Consum. Electrónicos	5 2,22
Maquinaria não Electrónica	6 2,22
Componentes Electrónicos	20 1,21
Equipamento de Transporte	31 0,96
Indústrias Diversas	31 0,96
Artigos de Couro	53 0,68
Químicas	57 0,63
Madeira e Suas Obras	66 0,68
Vestuário	67 1,30
Indústrias de Base	69 0,79
Têxteis	73 0,48
Produtos Alimentares	96 0,60
Alimentos Frescos	119 1,09
Minerais	132 0,37

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Rep Checa
	Rank VCR
Maquinaria não Electrónica	12 1,21
Equipamento de Transporte	13 1,51
TI e Consum. Electrónicos	20 0,99
Indústrias Diversas	24 1,05
Componentes Electrónicos	25 0,62
Indústrias de Base	28 1,71
Têxteis	34 1,20
Químicas	36 0,68
Madeira e Suas Obras	43 1,48
Artigos de Couro	79 0,42
Vestuário	91 0,45
Minerais	98 0,42
Produtos Alimentares	110 0,61
Alimentos Frescos	150 0,30

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Bulgária
	Rank VCR
Indústrias de Base	19 2,13
Artigos de Couro	21 3,20
Vestuário	25 6,23
Maquinaria não Electrónica	27 0,72
Químicas	29 1,00
Têxteis	36 1,10
Madeira e Suas Obras	51 1,14
Componentes Electrónicos	57 0,30
Indústrias Diversas	61 0,52
Minerais	66 1,16
TI e Consum. Electrónicos	69 0,05
Produtos Alimentares	70 1,50
Equipamento de Transporte	87 0,04
Alimentos Frescos	111 1,30

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Turquia
	Rank VCR
Têxteis	5 4,62
Indústrias de Base	21 2,04
Vestuário	24 6,58
Equipamento de Transporte	29 0,81
TI e Consum. Electrónicos	32 0,43
Maquinaria não Electrónica	41 0,50
Componentes Electrónicos	45 0,50
Indústrias Diversas	60 0,54
Químicas	73 0,47
Artigos de Couro	78 0,44
Produtos Alimentares	87 1,08
Madeira e Suas Obras	92 0,39
Alimentos Frescos	103 1,52
Minerais	117 0,26

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Malta
	Rank VCR
Componentes Electrónicos	1 7,95
Indústrias Diversas	19 1,18
Artigos de Couro	48 1,06
TI e Consum. Electrónicos	59 0,09
Vestuário	65 1,18
Têxteis	65 0,56
Maquinaria não Electrónica	87 0,11
Químicas	95 0,27
Indústrias de Base	120 0,11
Produtos Alimentares	123 0,32
Equipamento de Transporte	- -
Madeira e Suas Obras	- -
Minerais	- -
Alimentos Frescos	- -

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Polónia
	Rank VCR
Indústrias Diversas	12 1,38
Maquinaria não Electrónica	14 1,06
Equipamento de Transporte	19 1,27
Indústrias de Base	23 1,79
Madeira e Suas Obras	31 2,12
Componentes Electrónicos	31 0,78
TI e Consum. Electrónicos	34 0,38
Têxteis	44 0,85
Químicas	47 0,72
Artigos de Couro	56 0,95
Vestuário	60 1,34
Produtos Alimentares	83 1,20
Minerais	94 0,54
Alimentos Frescos	128 0,74

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Eslováquia
	Rank VCR
Equipamento de Transporte	11 1,68
Maquinaria não Electrónica	16 0,89
Indústrias de Base	17 2,22
Componentes Electrónicos	32 0,76
Madeira e Suas Obras	33 2,05
Indústrias Diversas	34 0,91
Artigos de Couro	36 1,30
Têxteis	38 1,03
Químicas	40 0,63
TI e Consum. Electrónicos	43 0,24
Vestuário	62 1,27
Minerais	89 0,82
Produtos Alimentares	109 0,63
Alimentos Frescos	152 0,28

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Estónia
	Rank VCR
Madeira e Suas Obras	11 4,86
Indústrias Diversas	14 1,31
TI e Consum. Electrónicos	16 1,25
Têxteis	26 1,64
Artigos de Couro	41 1,34
Equipamento de Transporte	41 0,43
Maquinaria não Electrónica	45 0,47
Indústrias de Base	47 1,20
Componentes Electrónicos	49 0,47
Vestuário	55 1,63
Químicas	63 0,56
Produtos Alimentares	75 1,42
Minerais	90 0,61
Alimentos Frescos	106 1,49

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Letónia
	Rank VCR
Madeira e Suas Obras	4 11,43
Têxteis	15 2,20
Indústrias Diversas	20 1,12
Indústrias de Base	25 1,74
Vestuário	44 2,39
Produtos Alimentares	52 2,03
TI e Consum. Electrónicos	57 0,09
Equipamento de Transporte	61 0,14
Componentes Electrónicos	61 0,27
Maquinaria não Electrónica	61 0,29
Químicas	68 0,53
Artigos de Couro	87 0,30
Minerais	119 0,26
Alimentos Frescos	134 0,55

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Lituânia
	Rank VCR
Equipamento de Transporte	17 1,28
Têxteis	27 1,61
Indústrias Diversas	32 0,95
Madeira e Suas Obras	34 2,04
Componentes Electrónicos	39 0,62
Vestuário	40 3,00
TI e Consum. Electrónicos	49 0,16
Químicas	50 0,67
Minerais	57 1,80
Produtos Alimentares	59 1,62
Maquinaria não Electrónica	64 0,25
Artigos de Couro	70 0,65
Indústrias de Base	83 0,60
Alimentos Frescos	122 0,94

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Sectores	Eslovénia
	Rank VCR
Indústrias Diversas	7 1,83
Maquinaria não Electrónica	15 1,06
Químicas	17 1,36
Componentes Electrónicos	18 1,22
Equipamento de Transporte	23 1,94
Indústrias de Base	24 1,78
Madeira e Suas Obras	28 2,28
Têxteis	31 1,31
Artigos de Couro	47 1,12
TI e Consum. Electrónicos	48 0,20
Vestuário	72 0,91
Produtos Alimentares	95 0,84
Minerais	137 0,14
Alimentos Frescos	168 0,17

Fonte: ITC; dados relativos ao período 1998-2002

Legenda:	
	- Grupo dos países do Mar Negro
	- Grupo dos países do Mar Báltico
	- Grupo dos países do Mar Mediterrâneo
	- Grupo dos países da Europa Central

¹ O valor 1 indica que o país registou o maior índice de especialização do mundo naquele sector.

Anexo 5

Quadro 21 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Portugal

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Parts and acces of computers and office machines	75	15	7	8	0,2	DEU	USA
Textile fabrics impregnating, coated, covered/laminated w plastics, nes	61	45	1	3	4,7	FRA	GBR
Machinery, plant/lab, involving a change of temp ex heating, cooking, etc	30	30	-3	0	1,1	ESP	DEU
Unwrought aluminium	23	27	2	3	0,6	ESP	USA
Medicament mixtures (not 3002, 3005, 3006), put in dosage	21	19	14	9	0,2	GBR	DEU
Electronic integrated circuits and microassemblies	21	-	9	5	0,3	USA	DEU
Carboy, bottle and other cointainer of glass	17	24	1	3	4,5	ESP	FRA
Tap, cock, valve for pipe, tank for the like, incl pressure reducing value	16	17	2	5	0,5	DEU	ESP
Seat (of dentists' and barbers' cheirs, etc.) and part thereof	14	14	11	7	0,5	FRA	ESP
Uncoated paper for writing, printing, etc.	13	-	3	4	3,7	FRA	ITA
Parts and acces of motor vehicles	13	15	5	7	0,5	ESP	FRA
Wine of fresh grapes	-4	-	0	-1	3,3	FRA	GBR
Footwear, upper of leather	-4	-	0	2	4,3	DEU	FRA
Chemical wood pulp, soda or sulphate, other than dissolving grades	-6	-5	5	3	2,5	DEU	NDL
Woven fabrics of synthetic staples fibres, nes	-6	-2	-7	-2	5,2	DEU	ESP
Women's suits, jackets, dresses skirts etc. and shorts	-7	3	5	8	0,5	ESP	FRA
Jerseys, pullovers, cardigans, etc, knitted or crocheted	-8	-	7	9	1,3	ESP	FRA
Women's suits, dresses, skirt etc and short, knit/croch	-9	-	-3	2	2,1	ESP	GBR
Men's suits, jackets, trousers etc. and shorts	-10	-6	3	6	1,8	ESP	GBR
Men's shirts	-10	-11	0	1	1,6	GBR	ESP
Electrical app for switchg (ex. fuse, switche, etc.) not exceeddeg 1000 volt	-12	-3	6	7	0,5	DEU	ESP
Electric transformer, static converter (for exemplar rectifiers)	-17	-	6	7	0,4	USA	HUN

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 22 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Bulgária

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Barley	152	135	-1	4	1,0	SAU	ROM
Women's blouses and shirts, knitted or crocheted	47	44	0	4	1,9	GRC	DEU
Ferrous waste and scrap; remelting scrap ingots or iron or steel	47	65	0	6	0,3	GRC	MKD
Semi-finished products of iron or nonalloy steel	41	49	0	4	0,4	ROM	ITA
Insulated wire/cable	36	15	5	7	0,1	TUR	DEU
Petroleum oils, not crude	32	15	13	6	0,4	ITA	USA
Ceramic sink, wash basin, bath, bidet and similar sanitary fixture	30	36	5	8	1,5	FRA	GBR
Women's suits, jackets, dresses skirts etc. and shorts	27	23	5	8	0,6	DEU	USA
Women's overcoats, capes, wind-jackets etc	24	12	-1	4	0,5	NLD	FRA
Men's underpants, pyjamas, bathrobes etc. knit/croch	20	9	3	6	1,1	FRA	ITA
Copper ores and concentrates	-2	3	4	7	0,5	TUR	PER
Wood sawn/chipped lengthwise, sliced/peeled	-4	-4	-2	3	0,1	GRC	ITA
Flat-rolled products of iron/non-al/s wth>=600mm, hr not clad	-4	-3	-5	1	1,2	ITA	ESP
Polymers of ethylene, in primary forms	-7	-7	4	6	0,1	GRC	ITA
Tobacco unmanufactured; tobacco refuse	-9	-3	-4	0	0,6	USA	EGY
Flat-rolled prod of iron/non-al/s wth>=600mm, clad, plated or coated	-10	-5	1	7	0,2	ITA	TUR
Wheat and meslin	-17	-22	-5	1	0,3	IRN	ROM
Wine of fresh grapes	-17	-17	0	-1	0,4	GBR	DEU
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 23 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Roménia

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Television receivers (incl video monitors and video projectors)	236	-	9	7	0,2	GBR	NLD
Air, vacuum pumps; hoods incorp a fan	188	-	3	6	0,3	FRA	ITA
Part suitable for use solely/princ with televisions, recpt app	188	-	10	7	0,6	HKG	FRA
Flat-rolld products of iron/non-alloy steel wd>=600mm, cr, not clad	112	130	-5	3	0,9	CHN	TUR
Electric app for line telephony, incl curr line system	97	-	13	8	0,3	FRA	GRC
Electric instantaneous water heater, space htg; hair dryer	66	-	5	10	0,5	ITA	DEU
Mineral or chemical fertilizers, nitrogenous	56	48	2	4	2,0	TUR	HUN
Electrical energy	53	-	18	10	1,0	GRC	YUG
Cars (incl station wagon)	48	-	5	5	0,0	CHN	VEN
Railway or tramway goods wagons, not self-propelled	47	41	3	-4	9,4	DEU	SVK
Flat-rolld products of iron/non-al/s width>=600mm, hr, not clad	-1	6	-5	1	2,9	TUR	CHN
Unwrought aluminum	-1	-3	2	3	0,5	ITA	GRC
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 24 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Turquia

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Tubes and pipes nes, ext diam >406,4mm, of iron and steel	213	157	-4	-6	8,9	RUS	ESP
Trucks, motor vehicles for the transport of goods	148	148	3	4	1,2	ITA	GBR
Cars (incl station wagon)	62	57	5	5	0,4	DEU	FRA
Semi-finished products of iron or nonalloy steel	48	49	0	4	7,3	TWN	CHN
Part for use solely/principally with the motor engines	29	22	5	8	1,5	DEU	ITA
Petroleum oils, not crude	26	-6	13	6	0,5	ITA	USA
Articles of jewellery and parts thereof	26	-	-	-	3,1	USA	ARE
Refrigerator, freezer, etc	22	29	2	6	2,5	GBR	FRA
Cements, portland, aluminous, slag, supersulfate and simliar hydraulic cements	21	29	-2	2	7,4	ESP	ITA
Worked monumental/building stone and art, mosaic cube, granules	21	27	3	7	5,2	USA	fzz
Jerseys, pullovers, cardigans, etc, knitted or crocheted	-1	4	7	9	3,3	DEU	USA
Preserved fruits nes	-3	7	0	4	4,5	DEU	GBR
Nuts nes	-6	9	-5	3	12,4	DEU	ITA
Women's slips, panties, pyjamas, bathrobes, etc, knitted/crocheted	-7	5	3	7	5,6	USA	DEU
Tobacco unmanufactured; tobacco refuse	-14	-11	-4	0	4,2	USA	DEU
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 25 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Estónia

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Aluminum structures and part of structures	261	296	0	6	2,5	nes	JPN
Woven fibres of flax	53	-	-1	4	2,1	GBR	BGR
Parts suitable for use solely/princ with machines of hd no. 85.01/85.02	47	49	6	5	0,4	FIN	SWE
Articles of plastics nes.	46	80	7	8	0,1	SWE	FIN
Mattress supports; mattresses, quilts, etc	42	-	10	12	1,7	DEU	SWE
Glaziers putty, grafting putty, resin cements, painters fillings	38	23	1	6	1,1	RUS	nes
Machinery part (hd 84.25 to 84.30)	34	39	1	4	0,1	FIN	SWE
Builder's joinery and carpentry of wood	29	-	3	5	0,9	DNK	FIN
Uncoated paper for writing, printing, etc	27	-	3	4	0,2	UKR	TKM
Tanned or dressed furskins and pieces, unassembled or ussembled	25	-	-6	2	2,3	GBR	RUS
Women's suits, jackets, dresses skirts etc and shorts	-1	-	5	8	0,1	FIN	SWE
Woven cotton fabrics, 85% or more cotton, weight less than 200g/m2	-7	-	-5	0	0,4	ITA	DEU
Wood in the rough	-11	2	-2	5	1,1	SWE	FIN
Ferrous waste and scrap; remelting scrap ingots or iron or steel	-14	-16	0	6	0,4	KOR	GBR
Mixtures of nitrogen, phosphorus or potassium fertilizers	-17	-4	-6	0	0,5	GBR	BRA
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 26 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Letónia

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Aluminum bars, rods and profiles	205	176	3	6	0,2	NLD	DEU
Wheat and meslin	139	150	-5	1	0,1	DEU	EST
Cigars, cheroots, cigarillos and cigarettes	117	-	-2	0	0,3	USA	LTU
Structures (roads, angle, plates) of iron and steel nes	103	86	0	6	0,1	DNK	LTU
Insulated wire/cable	85	57	5	7	0,0	FRA	SWE
Spirits, liqueurs, other spirit beverages, alcoholic preparations	80	84	3	4	0,2	USA	DEU
Builders' joinery and carpentry of wood	67	76	3	5	1,0	DEU	SWE
Unwrought aluminum	64	47	2	3	0,3	DEU	NLD
Packaging materials of wood	42	38	8	9	2,4	DEU	NLD
Fish fillets and pieces, fresh, chilled or frozen	31	25	4	4	0,1	SWE	DEU
Brassieres, girdles, corsets, braces, suspenders etc and parts	-1	0	6	7	0,4	RUS	SWE
Bed, table, toilet and kitchen linens	-1	6	4	7	0,2	AUT	DEU
Knitted or crocheted fabrics, nes	-3	-9	3	6	0,1	UKR	BLR
Fuel wood; wood in chips or particles; sawdust and wood waste and scrap	-5	-2	-3	2	1,8	SWE	DNK
Synthetic filam yarn, not put up	-5	-5	-3	3	0,2	ITA	USA
Particle board and similar board of wood or other ligneous materials	-13	-11	2	5	0,2	POL	LTU
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 27 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Lituânia

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Ferro-alloys	530	785	-4	2	0,9	KOR	NLD
Cruise ship, cargo ship, barges	181	214	0	0	2,9	CYP	NOR
Fishing vessels and factory ships	110	56	-14	3	13,0	ITA	RUS
Petroleum gases	51	24	16	3	0,1	POL	LVA
Plastic packing goods or closures stoppers, lids, caps, closures, plastic containers	48	50	7	7	0,4	RUS	DEU
Aircraft (helicopter, aeroplanes) and spacecraft (satellites)	45	9	9	5	0,1	LVA	MEX
Seat (of dentists' and barbers' chairs, etc.) and part thereof	44	45	11	7	0,2	DNK	SWE
Builders' joinery and carpentry of wood	37	43	3	5	0,4	DNK	DEU
Prefabricated buildings	35	40	2	4	1,1	DEU	NOR
Floating structure, nes (raft/tank/coffer-dam/landing stage)	31	22	7	11	9,6	DNK	FIN
Mixtures of nitrogen, phosphorous or potassium fertilizers	-3	5	-6	0	1,9	NLD	POL
Electrical energy	-12	-	18	10	0,8	BLR	RUS
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 28 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Chipre

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Electrical app for switchg /ex fuse, switche, etc) not exceedg 1000 volts	178	136	6	7	0,0	IRQ	LBY
Yachts and other vessels for pleasure of sports	82	-19	7	5	0,1	ITA	GRC
Articles of jewellery and parts thereof	62	-	-	-	0,0	GBR	ARE
Food preparation, nes	51	32	0	7	0,0	bun	GBR
Fish, fresh, whole	51	67	2	3	0,0	USA	RUS
Beauty, make-up and skin-care preparations; sunscreens, manicure or pedicure	23	27	6	13	0,0	RUS	NLD
Medicament mixtures (not 3002, 3005, 3006), put in dosage	16	18	14	9	0,1	NLD	RUS
Plastic packing goods or closures stoppers, lids, caps, closures, plastic containers	14	12	7	7	0,0	GRC	GBR
Petroleum oils, not crude	12	-	13	6	0,0	bun	EGY
Article of plastic nes.	11	38	7	8	0,0	IRQ	LBN
Refined copper and copper alloys, unwrought	-5	-	0	5	0,1	ITA	GRC
Jerseys, pullovers, cardigans, etc, Knitted or crocheted	-7	-	7	9	0,0	FRA	GBR
Activated carbon; activated natural mineral products; animal black	-8	-8	1	6	0,5	NLD	ESP
Men's shirts	-10	-11	0	1	0,0	GBR	GRC
Potatoes	-13	-4	0	2	1,1	DEU	BEL
Lamps and lighting fittings nes; signs, nameplates illuminated	-20	-17	7	8	0,0	GBR	ARE
Cigars, cheroots, cigarillos and cigarettes	-22	-13	-2	0	0,1	LBN	KOR
Women's suits, jackets, dresses skirts etc. and shorts	-23	-20	5	8	0,0	GBR	GRC
Vermouth and other grape wine flavoured with plants or aromatic substances	-24	-	-7	-6	0,9	DEU	GRC
Women's bluses and shirts	-36	-34	-1	2	0,0	GBR	GRC

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 29 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Malta

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Fish fillets and pieces, fresh, chilled or frozen	314	155	4	4	0,0	JPN	ITA
Electrical mach and app having individual function, nes	238	109	7	11	0,0	ITA	DEU
Part suitable for use solely/princ with televisions, recpt app	61	41	10	7	0,0	DEU	ITA
Cigars, cherrots, cigarillos and cigarettes	35	49	-2	0	0,1	GHA	bun
Knitted or crocheted fabrics, nes	25	36	3	6	0,2	ITA	DEU
Machinery part (hd 84.25 to 84.30)	24	29	1	4	0,0	ITA	DEU
Automatic data processing machines; optical reader, etc	22	-	4	7	0,0	GBR	DEU
Radar apparatus, radio navigational app and radio remote control apparatus	19	130	9	7	0,1	DEU	FRA
Machinery, plant/lab, involving a change of temp ex heating, cooking, etc	17	-	-3	0	0,1	USA	ITA
Sanitary ware and parts thereof, of iron or steel	12	-	3	4	0,7	GBR	DEU
Printed matter nes, including printed pictures and photographs	-1	2	2	5	0,6	GBR	DEU
Men's suits, jackets, trousers etc and shorts	-1	7	3	6	0,5	BEL	GBR
Other toys; scale model (puzzles of all kinds, stuffed toys, electric trains, etc.)	-1	-1	2	4	0,2	DEU	USA
Electro-medical apparatus (electro-cardiographs, infra-red app, syringes, dental app.)	-2	5	7	8	0,1	GBR	BEL
Turbo-jets, turbo propellers and other gas turbines	-3	-	10	9	0,0	DEU	USA
Fish fresh, whole	-4	-3	2	3	0,1	ITA	JPN
Medicament mixtures (not 3002, 3005, 3006), put in dosage	-4	-	14	9	0,0	NLD	DNK
Personal toilet preparations shaving preparations, deodorants, etc	-4	-	4	9	0,1	HUN	LBY
Articles of vulcanised rubber o/t hard rubber, nes	-5	-5	6	7	0,4	DEU	USA
Frames and mountings for spectacles, goggles	-7	-	-2	4	0,5	DEU	USA
Trunks, suit-cases, camera cases, handbags etc. of leather, plas, tex, etc.	-11	-2	3	5	0,0	DEU	ITA
Synthetic filam yarn, not put up	-18	-	-3	3	0,1	ITA	DEU

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 30 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - República Checa

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Heterocyclic compounds, nes	198	90	12	0	3,7	USA	DEU
Television camera, transmissn app for radio-telephony	134	-	21	18	0,4	ITA	GBR
Automatic data processing machines; optical reader, etc	98	-	4	7	1,5	NLD	GBR
Electric app for line telephony, incl curr line system	72	-	13	8	0,4	BEL	ESP
Television receivers (incl video monitors and video projectors)	52	-	9	7	1,5	GBR	DEU
Petroleum oils, not crude	48	25	13	6	0,7	AUT	DEU
Parts and access of computers and office machines	48	8	7	8	0,5	USA	HUN
Board and panels, equipped with two/more switches, fuses	43	31	7	7	2,1	DEU	AUT
Electrical lighting/signalling equip, windscreen wipers, defrosters, etc.	37	-	6	8	5,5	DEU	ESP
Heterocyclic compounds with nitrogen heteroatom; nucleic acids and their salts	35	2	18	3	0,8	DEU	USA
Electrical capacitors, fixed, variable or adjustable (pre-set)	-1	23	13	11	2,2	GBR	DEU
Electrical app for switchg (ex. fuse, switch, etc.) not exceedg 1000 volts	-3	27	6	7	1,2	DEU	AUT
Coal; briquettes, ovoids and similar solid fuels manufactured from coal	-3	-4	0	5	1,2	SVK	AUT
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 31 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Hungria

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Television camera, transmission app for radio-telephony	559	-	21	18	3,2	SWE	GBR
Articles for funfair, table/parlour games and autobowling alley equipment	226	-	3	-3	4,4	DEU	AUS
Turbo-jets, turbo-propellers and other gas turbines	216	-	10	9	0,5	USA	ITA
Automatic regulating or controllong instruments and apparatus	73	49	6	7	1,2	DEU	AUT
Electric app for line telephony, incl curr line system	59	63	13	8	0,4	FRA	DEU
Part suitable for use solely/princ with televisions, recpt app	46	16	10	7	2,1	DEU	FRA
Pumps for liquids; liquid elevators	24	-	1	5	0,8	NLD	DEU
Cars (incl. Station wagon)	23	19	5	5	0,4	DEU	GBR
Parts and acces of motor vehicles	21	15	5	7	0,8	DEU	USA
Petroleum oils, not crude	20	11	13	6	0,4	AUT	DEU
Electrical capacitors fixed, variable or adjustable (pre-set)	20	-	13	11	1,9	AUT	DEU
Meat and edible offal or poultry meat	-1	-1	0	5	3,7	DEU	FRA
Automatic data processing machines; optical reader, etc	-2	9	4	7	1,0	NLD	DEU
Men's suits, jackets, trousers etc and shorts	-3	0	3	6	0,9	GBR	DEU
Women's suits, jackets, dresses skirts etc. and shorts	-3	5	5	8	0,7	ITA	DEU
Video recording or reproducing apparatus	-6	-	14	9	4,0	NLD	FRA
Parts and acces of computers and office machines	-7	-	7	8	0,4	DEU	NLD
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 32 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Polónia

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Diesel or semi-diesel engines	197	171	4	8	9,3	DEU	PRT
Vessels, including warships and lifeboats other than rowing boats, nes	133	240	5	8	107,0	NO	SWE
Articles of vulcanised rubber o/t hard rubber, nes	42	-	6	7	1,9	DEU	FRA
Toilet paper, nadkerchiefs, tissues, napkins, table clothes, diapers, etc	40	37	7	8	4,3	DEU	RUS
Parts and access of motor vehicles	38	30	5	7	0,9	DEU	ITA
Petroleum oils, not crude	35	-	13	6	0,4	CEZ	DNK
Part for use solely/principally with the motor engines	25	16	5	8	1,1	DEU	ITA
Uncoated paper for writing, printing, etc.	23	21	3	4	1,8	DEU	GBR
Tap, cock, valve for pipe, tank the like, incl pressure reducing valve	23	10	2	5	0,8	DEU	DNK
Plastic packing goods or closures stoppers, lids, caps., closures, plastic containers, etc	22	21	7	7	1,2	DEU	LTU
Television receivers (incl video monitors and video projectors)	22	-	9	7	3,6	FRA	GBR
Coal; briquettes, ovoids and similar solid fuels manufactured from coal	-1	-5	0	5	3,5	DEU	AUT
Silver, unwrht or in semi-manuf. form	-2	-	-	-	4,8	GBR	DEU
Angles, shapes and sections of iron or non-alloy steel	-3	2	-4	2	5,0	DEU	IRN
Frozen fruits and nuts	-5	7	-1	3	17,6	DEU	NLD
Men's suits, jackets, trousers etc and shorts	-6	-2	3	6	1,5	DEU	BEL
Women's suits, jackets, dresses skirts etc and shorts	-6	-2	5	8	1,5	DEU	NLD
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 33 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Eslováquia

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Electrical energy	177	-	18	10	1,0	HUN	HRV
Air, vacuum pumps; hoods incorp a fan	66	90	3	6	0,3	ITA	USA
Thermionic, cold cathode valves and tube (e.g. tv camera tubes)	57	102	1	7	0,6	GBR	ESP
Articles of vulcanised rubber of hard rubber nes	51	31	6	7	0,6	DEU	BEL
Seat (of dentists' and barbers' chairs, etc.) and part thereof	42	39	11	7	1,0	DEU	AUT
Uncoated paper for writing, printing, etc	41	35	3	4	1,6	DEU	CZE
Central heating boilers (other than 84.02)	36	32	0	2	2,6	NLD	GBR
Television receivers (incl video monitors and video projectors)	32	47	9	7	0,4	CZE	FIN
Transmission shafts and cranks, bearing housing; gearing, etc	27	31	4	4	0,7	DEU	CZE
Petroleum oils, not crude	23	5	13	6	0,6	CZE	AUT
Electrical transformer, static converter (for example rectifiers)	23	20	6	7	0,4	DEU	ITA
Men's suits, jackets, trousers atc and shorts	-1	4	3	6	0,8	DEU	ITA
Flat-rolled products of iron/non-all/s wd>=600mm, clad, plated or coated	-2	4	1	7	1,0	CZE	POL
Polymers of ethylene, in primary forms	-4	-4	4	6	0,4	DEU	CZE
Flat-rolled products of iron/non-alloy steel wd>=600mm, cr, not clad	-6	-2	-5	3	2,6	CZE	POL
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Quadro 34 - Crescimento das exportações, do comércio mundial e quotas de mercado (período de 1998-2000)* - Eslovénia

Produtos	Crescimento das exportações % p.a.		Crescim. comércio mundial % p.a.		Quota de mercado (%)	Mercados de destino	
	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade		1°	2°
Electrical lighting/signalling equip, windscreen wipers, defrosters, etc.	22	17	6	8	1,1	DEU	BEL
Articles of aluminum nes	19	27	2	6	1,0	DEU	ITA
Electrical energy	18	-	18	10	0,9	CHE	ITA
Electric app for line telephony, incl curr line system	18	11	13	8	0,2	RUS	UKR
Paper and paperboard, coated with kaolin or other inorganic substances	14	16	2	3	0,8	DEU	ITA
Medicament mixtures (not 3002, 3005, 3006), put in dosage	12	9	14	9	0,5	POL	RUS
Nonaqueous solution of paint and varnish	10	13	2	6	1,1	RUS	HRV
Unwrought aluminum	10	11	2	3	0,5	ITA	DEU
Electric motors and generators (excluding generation sets)	10	-	4	6	0,4	DEU	USA
Flat-rolled products of stainless stell, of a width of 600 mm or more	9	11	2	6	0,7	ITA	DEU
Wood sawn/chipped lengthwise, sliced/peeled	-1	1	-2	3	0,3	ITA	HRV
Other coloting matter; inorganic products used as luminophores	-2	3	4	4	1,0	DEU	ITA
Bars and rods, other alloy steel; hollow drill bars, etc.	-2	6	1	6	1,8	DEU	USA
Household or laundry-type washing machines	-2	3	2	8	1,7	YUG	DEU
Gas/liquid/electricity supply/production meter	-2	1	1	2	4,2	DEU	ESP
Cars (incl. stations wagon)	-4	8	5	5	0,3	FRA	DEU
Prefabricated buildings	-5	-1	2	4	2,4	AUT	DEU
Builders' joinery and carpentry of wood	-7	1	3	5	1,8	DEU	ITA
Men's suits, jackets, trousers etc. and shorts	-10	-10	3	6	0,3	DEU	FRA
Women's suits, jackets, dresses skirts etc. and shorts	-13	-12	5	8	0,3	DEU	HRV

Fonte: ITC (www.itc.pt)

* Apenas foram consideradas as 10 exportações com maior crescimento positivo e as 10 exportações com maior crescimento negativo

Anexo 6

Matriz 9 - Portugal e o alargamento da União Europeia - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Comparativamente a alguns países do alargamento, Portugal está mais avançado em termos de reconversão de competências adequadas ao novo modelo competitivo. Portugal vive há mais anos numa economia de mercado. Portugal está mais avançado em termos de algumas infra-estruturas (estradas, telecomunicações, sistema financeiro, etc.)</p> <p>Portugal tem maior qualidade em algumas das suas instituições.</p> <p>Portugal conhece melhor os problemas europeus. As empresas portuguesas e a organização produtiva são mais eficientes, em média. Estão em maior situação de maturidade. Portugal tem maior significado em termos de comércio mundial do que certos países dos alargamento (p.e. as duas ilhas mediterrânicas e os países bálticos) que são muito pequenos.</p>	<p>Portugal tem níveis de escolarização mais baixos.</p> <p>Portugal tem custos de mão-de-obra mais elevados.</p> <p>Portugal é menos competitivo na relação custo unitário de trabalho por unidade produzida.</p> <p>Portugal encontra-se mais longe dos grandes mercados europeus.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Os países do alargamento vão ter, pelo menos numa fase inicial, um ritmo de crescimento muito forte e isso faz suscitar uma forte dinâmica na procura.</p> <p>O alargamento pode criar algum optimismo nos países que já faziam parte da União Europeia, provocando um crescimento da sua economia, com efeitos indirectos na economia portuguesa.</p> <p>Vai haver uma alteração dos fundos estruturais, deixando de estar focalizados no <i>hardware</i> para passarem a estar no <i>software</i>, o que corresponde àquilo em que Portugal tem que investir.</p> <p>O Turismo é uma actividade não muito ameaçada com o alargamento, que até poderá beneficiar pelo crescimento global da União Europeia.</p> <p>Portugal poderá fazer algumas apostas específicas no relacionamento com os países do alargamento, em sectores como a Construção Civil e Obras Públicas.</p> <p>A Turquia pode vir a ser um bom parceiro de Portugal no sector Têxtil, do Vestuário e do Calçado (apesar da forte concorrência), podendo haver uma base de cooperação entre as empresas portuguesas e turcas, para juntas poderem chegar a mercados mais vastos.</p> <p>Os países do alargamento estão a construir em simultâneo um Estado moderno, uma democracia, uma economia de mercado, pelo que vão ser países instáveis, durante talvez uma década, até conseguirem transformar todo o seu potencial.</p>	<p>A integração destes países na União Europeia confere-lhes uma vantagem significativa quanto à concorrência que já podiam exercer sobre Portugal.</p> <p>A estrutura produtiva dos países do alargamento é muito idêntica à nossa.</p> <p>Portugal perde capacidade concorrencial nos sectores cujos factores competitivos se baseiam nos custos e onde a produtividade esteja a crescer mais lentamente do que os salários.</p> <p>Alguns países, como a República Checa, a Hungria ou a Eslováquia, apostam já em factores competitivos como a diferenciação do produto, alguma investigação e economias de escala.</p> <p>O alargamento torna Portugal um país ainda mais periférico e mais longe do centro europeu que passa a ser muito polarizado em torno da Alemanha, dos países do alargamento e, eventualmente, da França.</p> <p>Perda de relações com o Centro Europeu, em especial com a Alemanha.</p> <p>Com o alargamento vamos ter menos fundos estruturais do que os que necessitaríamos ter.</p> <p>O espaço económico português passa a ser menos atractivo para IDE.</p> <p>A própria UE vê o alargamento como uma forma de evitar que os projectos de IDE saiam do seu espaço económico.</p> <p>A grande ameaça para a economia portuguesa vem da Europa central, com a Polónia, a Hungria, a República Checa, a Eslováquia e a Eslovénia.</p> <p>Os sectores mais afectados pelo alargamento serão a Fileira Florestal, a Fileira Têxtil, Vestuário e Calçado, os Materiais de Construção e a Fileira Metálica e Electrónica.</p> <p>A região mais afectada será a região Norte, seguida da região Centro (onde se situam maioritariamente aquelas indústrias).</p> <p>De entre as regiões autónomas, será a da Madeira, a mais afectada.</p>

Fonte: Painel de Peritos

Matriz 10 - Tendências do comércio mundial e economia portuguesa

Tendências mundiais	Economia portuguesa
A concorrência tende a ser cada vez maior e mais alargada e num contexto sofisticado global (produção, distribuição, investigação, diferenciação).	Portugal não consegue concorrer com os NPI se apostar no mesmo tipo de factores competitivos em que aqueles apostam (baixo custo da mão-de-obra).
De uma maneira geral, são os produtos de maior conteúdo tecnológico que têm uma procura mais dinâmica e são os sectores tradicionais de baixo conteúdo tecnológico que têm mais dificuldade em crescer. A procura europeia tem crescido pouco.	As nossas Indústrias exportadoras concentram-se nos sectores tradicionais de baixo conteúdo tecnológico. O facto de a procura europeia vir a crescer pouco afecta-nos porque é a Europa é o destino de grande parte das nossas exportações. Excessiva dependência de um mercado externo – a UE.
Novos factores competitivos (qualidade, marca, actividades comerciais, <i>design</i> , I&D, competências, organização produtiva, ...).	A competitividade da economia portuguesa ainda está muito baseada nos baixos custos do trabalho e em actividades de nível tecnológico médio ou baixo, no entanto existem sectores e empresas que já são competitivos à escala global. A produtividade tem crescido a ritmo inferior ao dos salários.

Fonte: Painel de Peritos

Matriz 11 - Caracterização da estrutura produtiva portuguesa

<p>Diversos factores têm contribuído para uma reprodução da estrutura produtiva existente.</p> <p>Processo de criação de empresas demasiado moroso, burocrático e complicado.</p> <p>Falta de mecanismos de capital de risco que apoiem a incubação de novas empresas.</p> <p>O ambiente em que as empresas coexistem é pouco saudável (p.e., concorrência desleal).</p> <p>Deslocalização de empresas estrangeiras.</p> <p>Falta de visão estratégica dos empresários portugueses, com uma visão muito focalizada nas actividades de produção, no factor custo e no curto prazo.</p> <p>Proliferação muito grande de PME, com pouca colaboração entre si.</p> <p>Existem já alguns fenómenos de clusterização na estrutura produtiva portuguesa (Calçado, Vestuário, Moldes, Serviços de Conhecimento Intensivos).</p> <p>Não há em Portugal uma cultura técnica que contribua para que as empresas avancem para a inovação, embora se registem alguns bons casos de inovação de origem nacional (p.e., Via Verde).</p> <p>As empresas fazem poucas despesas em I&D, resultando muitas vezes esta de projectos de IDE ou estando na dependência de apoio do Estado.</p> <p>Falta de articulação entre as entidades de I&D (p.e., parques e pólos de C&T) e as empresas.</p> <p>Falta de qualidade dos produtos/serviços. Fraco reconhecimento das potencialidades e, conseqüentemente, fraco recurso à certificação, por parte das empresas.</p> <p>A dimensão das empresas tem funcionado como um obstáculo à frequência de acções de formação.</p> <p>Os processos produtivos contribuem para a baixa qualificação da mão-de-obra.</p>
--

Fonte: Painel de Peritos

Matriz 12 - Caracterização dos recursos humanos portugueses

<p>Baixo nível de escolaridade da mão-de-obra, que, no entanto, muitas vezes, não corresponde a níveis de competência baixos.</p> <p>O nível cultural e de instrução médio dos empresários portugueses é frequentemente inferior ao nível de instrução dos trabalhadores.</p> <p>Forte carência de qualificações ao nível da pós-licenciatura e da formação técnica e tecnológica de nível não-licenciatura.</p> <p>Há pessoas que já participam em actividades de formação com alguma regularidade e que encaram como natural a participação em actividades de formação ao longo da vida.</p> <p>O abandono escolar é muito elevado.</p> <p>Fraco desempenho do nosso sistema de ensino.</p>
--

Fonte: Painel de Peritos

Matriz 13 - Matriz resumo das mudanças a operar em Portugal

Competitividade / Procura / Mercados	Entrar em novas actividades e/ou manter as actividades existentes mas explorando factores competitivos diferentes, mais adequados às tendências mundiais (p.e., inovação, I&D, qualidade, marca, publicidade, produção flexível, gama média-alta, pequenas séries, <i>design</i> , diferenciação, capacidade de venda, etc.)
	Apostar no aumento da produtividade , através da melhoria da organização, da forma como funcionam e como são geridas as empresas, da sua inserção nas cadeias de valor, das qualificações dos recursos humanos, etc.
	Induzir uma alteração do padrão de especialização e uma subida na cadeia de valor nas actividades existentes. Isso passará por um aumento da iniciativa dos agentes económicos privados, num contexto de oportunidades de mercado que se identificam. Para tal é preciso visão estratégica do Estado e dos particulares, exercendo uma acção de coordenação, identificando <i>clusters</i> e grandes áreas em que se deve apostar.
	Explorar mercados alternativos, quer em termos de países, quer em termos de sectores, segmentos ou produtos para os quais se preveja uma procura mais dinâmica. Reforçar a aposta na expansão internacional das empresas.
	Incrementar a política comercial/marketing , com uma melhor leitura e interpretação dos mercados , uma correcta selecção dos canais de distribuição e prestação de um serviço pós-venda de qualidade. Desenvolver redes de comercialização com base em processos/redes de cooperação empresarial. Fomentar a participação das empresas em eventos nacionais e internacionais (p.e., feiras), devidamente articulada com estratégias de marketing e comunicação . Explorar as potencialidades de utilização da Internet e do comércio electrónico .
Estrutura produtiva	Captar projectos de IDE estruturantes que possam facilitar a emergência de novas actividades/novos segmentos, desenvolvendo os factores que permitem atrair esse tipo de investimento (p.e., qualidade da mão-de-obra). Estimular o aparecimento de novos empresários e de atitudes de empreendedorismo nos jovens. Fomentar e dinamizar o capital de risco .
	Fomentar novas formas de organização industrial, capazes de enfrentar os desafios colocados pelos mercados, como aquisições, fusões, parcerias, consórcios, redes , etc., incluindo entidades ibéricas e internacionais. Agilizar os processos burocráticos e legais associados ao processo de criação de empresas . Reforçar a profissionalização da gestão de empresas.
	Incrementar as relações de confiança e cooperação entre empresas e as estruturas de apoio do sector, que facilitem a clusterização da estrutura produtiva.
Inovação / I&D	Induzir a geração e o desenvolvimento de negócios em áreas de elevada intensidade tecnológica (<i>spin-offs</i>). Difundir a inovação tecnológica a partir das empresas mais avançadas e acompanhar activamente os avanços tecnológicos, através de centros de I&D. Desenvolver legislação de protecção de modelos originais mais compatível com o ciclo de vida dos produtos. Incrementar o desenvolvimento das actividades de I&D por parte das empresas, através da constituição de gabinetes próprios ou do recurso a ateliers externos. Apoiar as empresas que já desenvolvam actividades de I&D , auxiliando-as a consolidar essas actividades e criando uma capacidade de execução permanente de I&D dentro das empresas. Difundir uma cultura de qualidade , uma maior preocupação ambiental e incrementar o número de empresas certificadas (p.e., premiando as que cumpram as normas ou as que se certifiquem).
	Apostar em modelos de organização do trabalho mais flexíveis e avançados, baseados no alargamento de tarefas e perfis , na rotatividade e enriquecimento do trabalho, em células de produção ou equipas multifuncionais , na maior autonomia, responsabilidade e poder de decisão dos trabalhadores.
Políticas de RH / Qualificações / Competências / Sistema Educativo	Desenvolver uma política de recursos humanos que aumente a capacidade de atração e retenção de recursos humanos qualificados e altamente qualificados. Adoptar uma política de gestão de carreiras ou trajectórias profissionais articulada com a política de formação que favoreça o desenvolvimento de competências e a valorização social do emprego.
	Implementar/desenvolver o sistema de validação e reconhecimento de competências adquiridas pela via da experiência. Melhorar o nível de qualificação e renovar as competências dos recursos humanos, de acordo com as novas exigências (actuais e futuras) do tecido produtivo.
	Reforçar a oferta de formação existente e desenvolver a referente a domínios actualmente inexistentes. Desenvolver a formação de requalificação e de reconversão e criar oportunidades de auto-emprego . Definir curricula formativos pertinentes e adequados às necessidades actuais e futuras do tecido produtivo. Aumentar a atratividade e a qualidade da formação . Fomentar uma maior cooperação e articulação escola/empresa e criar mecanismos de auscultação da realidade e necessidades do tecido produtivo. Desenvolver medidas de avaliação do impacto da formação no desempenho das organizações e dos indivíduos e da adequação dos planos formativos às estratégias do tecido produtivo. Incrementar a formação à distância , como alternativa à lacunas do sistema de ensino actual (excessiva concentração geográfica). Alargar as experiências das escolas tecnológicas e do ensino tecnológico e profissional , no sentido de preparar pessoas altamente qualificadas, com competências reconhecidas ao nível profissional. Divulgar a oferta formativa existente e sensibilizar os profissionais e as entidades de forma a aumentar os níveis de adesão à formação do pessoal menos qualificado. Investir mais na formação profissional (em termos técnicos e fomentando a capacidade de ir aprendendo ao longo da vida) antes da entrada na vida activa, uma vez que, depois, só determinado tipo de empresas tem capacidade de dar formação.

Fonte: Painel de Peritos e INOFOR, *Estudos Sectoriais...* para os diversos sectores considerados.

Anexo 7

MATRIZ DOS SECTORES DE ACTIVIDADE

Matriz 14 - O sector da Madeira e suas Obras

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade	A intensidade de capital, a inovação tecnológica, a qualificação profissional da mão-de-obra, o <i>design</i> , a diferenciação, entre outros, assumem uma importância crescente enquanto factores de competitividade.	Capacidade competitiva dos segmentos das indústrias de painéis de fibras de madeira e do mobiliário contemporâneo e clássico (produções de elevado valor acrescentado e de gama média, média-alta e alta). Melhoria contínua da produtividade no segmento dos aglomerados de fibras e partículas de madeira.	Competitividade pelos baixos custos da mão-de-obra pouco qualificada no subsector das indústrias de serração. Escassez de matérias-primas nacionais. A produtividade cresce abaixo dos custos de trabalho e da média da UE15.	É inviável que se continue a sustentar preços competitivos pela via de salários mais baixos. Aposta no aumento de produtividade.	Dificuldades de progressão na maioria das empresas que seguem estratégias competitivas baseadas no factor custo.
Concorrência	Principais produtores de mobiliário da UE15: Alemanha, França, RU, Itália e Espanha (forte agressividade comercial dos dois últimos). Principais países exportadores de madeira: do Norte da Europa, Estados Unidos, da América Latina. Novos concorrentes provenientes de economias emergentes e em transição (ex. PECOS).		O sector está muito exposto à concorrência estrangeira que, muitas vezes, consegue colocar no mercado português produtos com idêntica ou superior qualidade, a preços mais competitivos.		Aprofundamento (sobretudo quantitativo) da quota de produção a nível mundial. Persiste a exposição do mercado interno à concorrência internacional, designadamente a espanhola.
Procura / Mercados / Comercialização	A procura dos produtos (na sua maioria duradouros) varia de ano para ano, e depende do cruzamento de múltiplos factores económicos, demográficos ou sociais.	O segmento de fabricação de painéis ou aglomerados de fibras e partículas de madeira é o mais exportador.	Dimensão reduzida e retracção da procura no mercado interno / subsectores que produzem essencialmente para o mercado interno (mobiliário, contraplacados e folheados e carpintaria). Debilidades em termos comerciais e falta de informação sobre os mercados nacionais e internacionais.	Desenvolvimento de estruturas de comercialização com base em processos/redes de cooperação empresarial. Participação das empresas em eventos nacionais e internacionais (p.e., feiras), devidamente articuladas com estratégias de <i>marketing</i> e comunicação.	As novas oportunidades criadas por novos segmentos de procura e de gostos são sobretudo aproveitadas por empresas estrangeiras que aprofundam a internacionalização do mercado interno. Diversificação de estratégias comerciais, no subsector do mobiliário (p.e., abertura de lojas).
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial /	Movimentos de deslocalização da produção do segmento dos aglomerados de fibras e partículas.	Presença de empresas de média dimensão que poderão constituir-se como agentes dinamizadores do	Ausência de uma política florestal sustentada e subaproveitamento do nosso potencial florestal.	Definição de uma política florestal sustentável. Reforço de estratégias associativas	O rejuvenescimento da capacidade empresarial é limitado, no entanto, regista-se a chegada de nova iniciativa

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Clusterização		sector. Importância da competitividade do dinâmico segmento de fabricação de painéis ou aglomerados de fibras e partículas de madeira para o restante sector (fornecedor de outros segmentos).	Número muito expressivo de micro e pequenas empresas, onde as actividades de gestão estão muito centradas na figura do empresário. Insuficiente cooperação empresarial. Não se têm produzido efeitos de clusterização na fileira.	e promoção de espaços de concertação empresarial.	empresarial com outra percepção do mercado e outro posicionamento face às potencialidades da inovação tecnológica e alguns casos bem sucedidos de sucessão não familiar de certas empresas.
Inovação	No mobiliário tendência para a diversificação e segmentação em função dos gostos e para a incorporação de outros materiais. Em alguns subsectores (carpintaria, mobiliário e artefactos de madeira) não é possível a incorporação de equipamentos tecnológicos em determinadas fases. Sector intensivo em produtos naturais (políticas ambientais, reciclagem e reutilização). Crescente preocupação com a certificação e qualidade de produtos.	Indústria do mobiliário: avanços consideráveis ao nível do <i>design</i> , de processos de fabrico inovadores e da criação de lojas associadas a uma marca e a um modo de vida. Exploração de nichos de mercado, associados a técnicas e processos tradicionais de trabalhar a madeira (p.e., produção de réplicas). Grande investimento em equipamentos nos segmentos da serração, mobiliário de linhas direitas, fabricação de aglomerados. Elevada qualidade no mobiliário contemporâneo e clássico.	Na maioria das empresas (incluindo exportadoras) a capacidade de concepção de novos produtos, de inovação e <i>design</i> é fraca, recorrendo algumas a processos de imitação, com pequenas adaptações à capacidade técnica e produtiva instalada. Regista-se um fenómeno de especialização produtiva, com as empresas a fabricarem artigos em médias ou grandes séries. Fraca quantidade de processos de certificação de qualidade.	Apoio estratégico e estruturado a investimentos tecnológicos no domínio da secagem, preservação e tratamento de materiais lenhosos. A legislação existente sobre protecção de modelos originais existente é incompatível com o ciclo de vida dos produtos, que, por exemplo, no sector do mobiliário ronda os dois/três anos.	Fraca experimentação e desenvolvimento de novos produtos. Estratégias de diferenciação ou de focalização, ainda que pouco generalizadas, no subsector do mobiliário contemporâneo e clássico. Modernização tecnológica, incluindo ligações à Internet e a outras redes de comunicação, mas com impactos no negócio relativamente reduzidos.
Organização do Trabalho			<i>Layout's</i> /circuitos produtivos e modelos de gestão do trabalho e da mão-de-obra desajustados, na maioria dos casos, às exigências ditadas pelos investimentos em tecnologia e pouco incentivadores do desenvolvimento de novas competências.	Desenvolvimento de formas de organização de trabalho mais flexíveis.	
Políticas de RH		Evolução para uma GRH de tipo desenvolvimentista, em algumas empresas. O processo de aprendizagem no posto de trabalho é considerado fundamental para o acesso a categorias profissionais específicas.	Tendência para a desvalorização da gestão de pessoas e competências em detrimento do desenvolvimento de produtos ou negócios. Fraca atractividade e retenção de mão-de-obra jovem (salários baixos, progressão profissional longa, fraca dignificação e valorização das profissões, ...) Fraco recurso a acções de formação para qualificação e reciclagem.	Adopção de uma política de gestão de carreiras ou trajectórias profissionais articulada com a política de formação, que favoreça o desenvolvimento de competências e a valorização social do emprego no sector.	Tendência para a valorização da função "Gestão de Recursos Humanos" em algumas empresas do sector.
RH		Existência de mão-de-obra com <i>know-how</i> profissional relevante.	Fracos níveis de qualificação, escolar e profissional e fraca representatividade de técnicos intermédios e de quadros superiores.	Implementação de um sistema de validação e reconhecimento de competências adquiridas pela via da experiência.	Evolução da estrutura de qualificações e competências profissionais.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Sistema Educativo		Crescente oferta de formação diversificada, de qualidade e orientada para as necessidades das empresas e do sector.	Reduzida oferta formativa em algumas áreas. Desadequação da formação relativamente às necessidades. Fraco significado da formação de reconversão.	Reforço da oferta existente, da capacidade de definição de <i>curricula</i> pertinentes (articulação empresa/escola) e da formação de reconversão e de criação de oportunidades de auto-emprego.	
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	Empregos em crescimento nas áreas de gestão, I&D, comercial/ <i>marketing</i> , produção e nos contextos artesanais e em regressão na área da produção.			Necessidade de apoiar o auto-emprego e a criação de unidades económicas (actividades artesanais). Carência de mão-de-obra para algumas profissões.	Potencial crescimento do emprego nas áreas a montante e a jusante da produção e provável libertação de efectivos, sobretudo os produtivos e com baixos níveis de qualificação e polivalência funcional.

Fonte: VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2000), *O Sector da Madeira e Suas Obras em Portugal*, Lisboa: INOFOR; Direcção de Comércio e Internacionalização (2001), *Análises "Swot" Sectoriais*, Lisboa: ICEP (www.icep.pt)

Matriz 15 - O sector da Metalurgia e da Metalomecânica

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade	As indústrias metalúrgicas de base assentam a sua competitividade no factor preço. Nos Produtos Metálicos e nas Máquinas e Equipamentos é fundamental a I&D ao nível da utilização de novos materiais, das técnicas produção, assim como a fabricação de peças únicas e em pequenas séries.	Bom desempenho competitivo de alguns segmentos dos Produtos Metálicos (Torneiras e Caldeiras).	Predomínio de empresas que competem pelos baixos custos da mão-de-obra, pelo factor preço, com fraca diferenciação dos produtos. Produtividade do trabalho baixa (sobretudo nos Produtos Metálicos e nas Máquinas e Equipamentos).	Apostar em novos factores competitivos, mais adequados às tendências internacionais do sector.	
Concorrência	Forte concorrência em todo o sector, proveniente dos países mais desenvolvidos (pela escala ou pela qualidade/inação/marca), dos NPI (pelo preço) e da existência de produtos substitutos (plásticos e produtos cerâmicos)	A indústria dos moldes não enfrenta uma elevada concorrência, a nível mundial.	Alguns produtos nacionais (Siderurgia e Fundição) sofrem uma forte concorrência dos produtos europeus, mesmo ao nível do mercado interno.		
Procura / Mercados / Comercialização	Crescimento do consumo de Metais Ferrosos e de Máquinas e Equipamentos na UE. A produção comunitária de metais não ferrosos é insuficiente para fazer face à procura interna.	Vocação exportadora demonstrada por este sector de actividade.	Mercado interno reduzido e dependência de um número reduzido de mercados externos. Debilidade da estrutura comercial da maioria das nossas empresas.	Emergência de novos segmentos da procura (p. ex. ambiente). Necessidade de explorar mercados alternativos.	As empresas estarão mais próximas dos seus clientes e mercados alvo (actuais ou potenciais), tentando adaptar-se a estes. Criação de páginas WEB e comercialização <i>online</i> de produtos.
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização		Existência de algumas empresas dinâmicas e competitivas e de projectos e campanhas para a reconversão do sector. Preocupação dos empresários com a modernização, inovação, internacionalização e crescimento das empresas. Algumas empresas mantêm relações de cooperação com outras entidades (p.e., Universidades ou associações empresariais). Existência de dois <i>clusters</i> regionais no segmento dos moldes para plásticos.	O tecido empresarial é constituído maioritariamente por PME, com uma gestão centrada em torno do proprietário da empresa. Apenas um grupo restrito de empresas aposta na internacionalização activa. Um conjunto elevado de pequenas empresas funciona em regime de subcontratação; não existe, no entanto, tradição de cooperação entre empresas, nem intenção de crescimento por integração vertical. Desarticulação da fileira produtiva e da cadeia de valor.		Alteração da cultura empresarial do sector. As empresas apostarão num processo de internacionalização, muito embora não de uma forma completamente activa. Maior cooperação entre as empresas dentro e fora do sector e com entidades de I&D. Capacidade de manter os <i>clusters</i> já existentes e de desenvolver o <i>cluster</i> Habitat.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação	<p>Importância do desenvolvimento de novos produtos, da aplicação dos metais a novos sectores/produtos, da diversificação para novos nichos de mercado, da utilização de novas tecnologias de ponta e da aposta no <i>design</i> e na qualidade.</p> <p>Indústria poluente e intensiva no uso de matérias naturais (reciclagem).</p> <p>Existência de normalização como forma de harmonização das práticas e exigências dos Estados-membros.</p>	<p>O segmento dos moldes conseguiu passar da produção de produtos standard para não standard.</p> <p>Existe alguma tradição de alteração de equipamentos, adaptando-os às necessidades específicas das empresas.</p> <p>Salto tecnológico (CAD/CAM e CNC) conseguido em algumas empresas mais competitivas.</p> <p>Crescente importância da certificação das empresas nos sistemas de gestão ambiental e de qualidade.</p> <p>Existência de normas portuguesas – NP – elaboradas pelo IPQ.</p>	<p>Em determinados subsectores/empresas é o cliente ou gabinetes externos que concebem e desenvolvem o produto.</p> <p>A maioria das empresas portuguesas não conseguiu ainda passar do produto standard e de baixo valor acrescentado para o não standard.</p> <p>Incipiente legislação ambiental.</p> <p>Muitas vezes a certificação é desencadeada apenas como resposta às exigências dos clientes.</p>		<p>Orientação para a produção de bens simples com um elevado peso do <i>design</i>, da marca, do <i>marketing</i> e dos serviços. As PME portuguesas apostam no reconhecimento de alguns nichos de mercado que irão surgir associados à protecção ambiental.</p> <p>Elevada difusão das tecnologias de produção e das TIC, mas com coexistência de gerações tecnológicas distintas.</p>
Organização do Trabalho			<p>A maioria das empresas apresenta uma organização do trabalho na área da produção do tipo taylorista.</p>		<p>Predomina uma organização com elevada especialização horizontal, embora algumas empresas desenvolvam formas de organização do trabalho que proporcionam maiores níveis de enriquecimento individual.</p>
Políticas de RH	<p>Sector com elevados riscos ao nível da segurança, ergonomia e agentes químicos no ambiente de trabalho.</p>	<p>Na maioria das empresas existe uma política de formação definida e planos de formação elaborados.</p> <p>Existe uma preocupação com a protecção dos trabalhadores contra as doenças profissionais e os acidentes de trabalho.</p>	<p>A maior parte das empresas não possuem um departamento autonomizado de GRH, estando a “função pessoal” a cargo do proprietário ou de administrativos.</p> <p>Baixa capacidade de atracção e retenção de profissionais qualificados.</p>	<p>Necessidade de atrair e formar jovens qualificados e altamente qualificados para o sector (trabalho pesado e pouco estimulante, formação inadequada ou inexistente)</p>	<p>Maior profissionalização da função GRH.</p> <p>Melhoria da qualidade do emprego (condições de trabalho, práticas remuneratórias, carreiras, formação).</p>
RH		<p>Evolução positiva da estrutura de habilitações neste sector.</p>	<p>Elevado défice de habilitações e de qualificações, sobretudo nos Produtos Metálicos e nas Metalurgias de Base.</p>	<p>Necessidade de melhorar o nível de qualificação e de renovar as competências dos trabalhadores.</p>	
Sistema Educativo		<p>Grande diversidade de licenciaturas e bacharelatos com saídas profissionais adequadas ao sector.</p> <p>Os dois principais centros de formação do sector, o CENFIM e o CINFU, apresentam uma oferta formativa muito diversificada e essencial para o sector.</p>	<p>Carência de oferta formativa orientada para os quadros médios e para as áreas técnicas e emergentes (Ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho, Comercial/<i>Marketing</i> ou TIC), formação superior demasiado teórica e localização geográfica da formação que não tem em conta os <i>clusters</i> naturais.</p>	<p>A formação à distância poderia ser uma boa alternativa às lacunas do sistema de ensino actual.</p> <p>Deveriam ser promovidos e desenvolvidos sistemas de cooperação entre a escola e as empresas.</p>	

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	Empregos em emergência na área Ambiental e Segurança; empregos em crescimento nas áreas de Concepção e Desenvolvimento, Comercial/ <i>Marketing</i> , Qualidade e Produção; empregos em regressão na área de Produção.			Carência de mão-de-obra para algumas profissões.	Crescimento do emprego nas áreas a montante e a jusante da produção, dos quadros médios, dos técnicos altamente qualificados e dos profissionais qualificados. Redução do emprego de profissionais não qualificados e semi-qualificados da produção.

Fonte: Ana Cláudia Valente (coord.) (2000), *Metalurgia e Metalomecânica em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

Matriz 16 - O sector Têxtil

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade	Factores críticos de competitividade: resposta rápida e flexibilidade, aposta em novos produtos, exploração de novos mercados, política comercial e de <i>marketing</i> mais activa, reforço da concorrência, reforço da clusterização, reforço das funções a montante e a jusante da produção e reforço da Gestão de Recursos Humanos.	Um conjunto de empresas mais activas colocam já a tónica na qualidade, na prestação de serviço ao cliente, na produção de artigos complexos e variados e com forte incorporação de <i>design</i> e tendências da moda. Destaque para os subsectores de Cordoaria e Redes e dos Têxteis-lar.	Os clientes internacionais reconhecem uma qualidade razoável, mas os produtos apresentam ainda um baixo valor acrescentado, sendo geralmente o preço a variável que influencia a decisão de compra. A produtividade do trabalho é baixa quando comparada com a média da indústria transformadora portuguesa.		Produção de artigos em estágios próximos do final e de maior valor acrescentado.
Concorrência	Aumento da concorrência dos NPI (China, Índia, Indonésia e Paquistão), pelos baixos salários e nos segmentos mais baixos. Concorrência dos países industrializados nos segmentos de mercado de média e alta gama.	Reconhecimento internacional crescente dos têxteis portugueses.	Fraca imagem dos produtos nacionais quando comparada com outros países europeus. Alguns subsectores (p.e. Têxteis Convencionais) não conseguem concorrer nem com os produtos dos países industrializados nem com os dos NPI.	Evolução do processo de liberalização do comércio internacional de produtos têxteis com implicações ao nível da intensificação da concorrência. Subida de gama por parte dos países de baixos custos salariais.	Algumas das empresas não conseguirão sobreviver ao movimento de liberalização, sobretudo em segmentos em que a concorrência se faz pelos baixos custos.
Procura / Mercados / Comercialização	Estagnação da procura europeia, embora a sua produção não satisfaça na totalidade o consumo interno. Prevê-se um elevado dinamismo no consumo dos têxteis técnicos. Os clientes constituem uma das principais fontes de informação para o desenvolvimento de novos produtos.	Forte vertente exportadora das empresas têxteis portuguesas, sobretudo nos Têxteis-Lar. Participação e visitas a feiras, nacionais e internacionais, comerciais e de equipamento e aquisição de filiais comerciais no exterior.	Relativa juventude e reduzida dimensão do subsector dos Têxteis Técnicos. Reduzida dimensão do mercado interno e forte dependência dos mercados da UE. Alguns subsectores ainda produzem quase exclusivamente para o mercado interno (Passamanarias, Sirgarias e Rendas). Deficiências na comercialização do produto, exportação passiva e falta de estudos de mercado.	Diversificação dos mercados, aproveitando a abertura de novos mercados geográficos decorrentes do processo de liberalização. Maior dinamismo da política comercial/ <i>marketing</i> , melhor leitura e interpretação dos mercados, correcta selecção dos canais de distribuição e prestação de um serviço de pós-venda de qualidade.	A maioria das empresas realiza importantes investimentos nas áreas comercial/ <i>marketing</i> e nos serviços técnicos pós-venda. Aposta na Internet e na venda por catálogo.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Contexto crescente de deslocalização. Importância das actividades de subcontratação, que permite maior flexibilidade.	Existência de um grupo de empresas bem dimensionadas, modernas, dinâmicas e competitivas e de programas e de entidades de apoio à modernização e à competitividade do sector. Verificam-se já casos de relações de parceria (p.e., partilha de encomendas). Fileira Têxtil completa, organizada e articulada.	A estrutura empresarial é constituída maioritariamente por micro e pequenas empresas. Fraca capacidade de gestão estratégica e debilidade financeira de um número significativo de empresas. Subcontratação demasiado passiva em alguns segmentos. Fraca qualidade dos produtos de alguns segmentos fornecedores da fileira (Têxteis Convencionais). Inexistência de uma actuação concertada entre organizações sectoriais / espírito individualista.	Desenvolvimento da subcontratação na Europa de Leste. O reforço da clusterização exige o desenvolvimento de fortes relações de confiança e cooperação entre os empresários e as estruturas de apoio do sector.	Possível deslocalização de empresas portuguesas. Movimentos de integração vertical e constituição de grupos empresariais. O grau de clusterização continuará a não ser muito elevado, com fraca articulação entre as empresas da fileira e uma reduzida articulação com outros sectores e entidades.
Inovação	Importância do <i>design</i> industrial e do conhecimento do comportamento técnico do produto nas empresas que fabricam produtos com características mais técnicas e da criação e desenvolvimento de colecções próprias e da estética nas empresas têxteis ligadas à moda. Difusão de tecnologias da informação e da comunicação e maior automatização. Proliferação de legislação nas áreas de protecção do ambiente. Importância da qualidade na decisão de compra e fidelização do cliente.	Existe nalgumas empresas a prática nalgumas empresas de produção de artigos de colecção própria, mas com a etiqueta do cliente (<i>private label</i>). Realização de elevados investimentos de modernização tecnológica e alguma capacidade de adaptação da tecnologia às necessidades. Crescente adesão das empresas a rótulos ecológicos internacionais (OEKOTEX e ECO-TEX). Crescente preocupação e controlo da qualidade.	Deficiências nas fases de concepção e desenvolvimento de produtos. Nalgumas empresas (p.e. as que trabalham em regime de subcontratação) estas fases são mesmo inexistentes. Reduzida afirmação de marcas nacionais. Renovação lenta dos equipamentos em algumas empresas.	Desenvolvimento de novas aplicações de produtos têxteis e avanços nas novas fibras, aposta no <i>design</i> (estético e industrial), constituição de gabinetes próprios ou recurso a ateliers externos. Pressões ambientalistas para a realização de avultados investimentos. Difusão de uma cultura de qualidade e incremento do número de empresas certificadas.	A concepção e o desenvolvimento de novos produtos assumem uma importância moderada, com as empresas a produzirem artigos “clássicos”. Forte preocupação com a qualidade, não só para aumentar a satisfação do cliente, mas sobretudo como forma de redução dos custos de produção.
Organização do Trabalho	Necessidade de formas de organização do trabalho mais flexíveis com estruturas mais leves e menos hierarquizadas.	Em algumas empresas registam-se já práticas de alargamento de tarefas, de rotação de postos de trabalho, modelos de organização de trabalho neo-tayloristas, células de produção e equipas de trabalho.	Grande número de empresas com um modelo taylorista baseado no trabalho individual e em tarefas rotineiras (situação agravada com a introdução da automatização).	Incentivar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais avançados, baseados no alargamento, rotatividade e enriquecimento do trabalho.	Fraco recurso a formas de trabalho mais flexíveis.
Políticas de RH		Melhorias significativas nas condições de trabalho e na higiene e segurança numa grande parte das empresas têxteis.	GRH de carácter administrativo. Baixa capacidade de atracção e retenção de profissionais qualificados. Fraco conhecimento e recurso à formação. Quando é feita, na maioria é interna.	É essencial que as empresas dediquem maior atenção à sua estratégia de Gestão de Recursos Humanos, melhorem a atractividade do sector e a capacidade de reter profissionais qualificados.	Maior profissionalização da função Gestão de Recursos Humanos.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
RH		Possível existência de muitas competências adquiridas com a experiência (RH envelhecidos e com elevada antiguidade).	Baixo nível de qualificação e habilitação dos recursos humanos.	Atracção de mão-de-obra qualificada. Apoio à manutenção do emprego e à reconversão profissional. Reconhecimento, validação e certificação de competências.	Diminuição do nível médio etário do efectivo (rejuvenescimento dos trabalhadores), aumento do seu nível de habilitações e de qualificação profissional.
Sistema Educativo		Peso já significativo de cursos orientados para algumas áreas transversais (Manutenção, Gestão/Gestão da Produção, Qualidade).	Inexistência de formação para a área de I&D e comercial, de formação de reconversão. Oferta formativa desajustada face às necessidades das empresas e demasiado teórica e generalista.	Necessidade de aumentar a atractividade e a qualidade da formação, de promover acções de requalificação e reconversão e de formação profissional inicial de base alargada.	Desenvolvimento da formação para a área comercial/ <i>marketing</i> . Grande importância da formação inicial de qualificação e da formação contínua na área da qualidade, orientada especificamente para a indústria têxtil.
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	Empregos em crescimento nas áreas de I&D, de qualidade, comercial/ <i>marketing</i> e do ambiente e em regressão na de produção.		Forte redução do número de trabalhadores nesta indústria. A maioria das empresas considera que ainda possui trabalhadores em excesso na área da produção, não procedendo à sua redução apenas por imposições legais.	Dificuldades de recrutamento em algumas profissões.	Diminuição do volume do emprego no sector, devido à modernização tecnológica e ao encerramento de algumas empresas. Possível crescimento do emprego nas funções a montante e a jusante da produção e redução moderada do emprego pouco qualificado, na área de produção.

Fontes: VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2000), *A Indústria Têxtil em Portugal*, Lisboa: INOFOR; Direcção de Comércio e Internacionalização (2001), *Análises "Swot" Sectoriais*, Lisboa: ICEP (www.icep.pt)

Matriz 17 - O sector do Material Eléctrico e Electrónico

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade			Utilização intensiva de mão-de-obra pouco qualificada, elevada dependência tecnológica, predomínio de actividades de baixo valor acrescentado, baixa incorporação de engenharia e tecnologia nacionais e baixa produtividade.		
Concorrência	Intensificação da concorrência à escala global.	Bom posicionamento nos mercados internacionais nalguns subsectores.	Desvantagem concorrencial em relação aos Países da Europa Central e de Leste recém chegados à UE.		
Procura / Mercados / Comercialização	Potencial de crescimento da procura de material eléctrico e electrónico nas economias em transição. Aumento significativo da procura de telemóveis e de computadores. Exigência e sofisticação cada vez maiores por parte dos clientes.	Algumas empresas estão já fortemente internacionalizadas e são apontadas como casos de sucesso na abordagem aos mercados externos.	As exportações têm sido elevadas sobretudo nas cablagens, electrónica de consumo e componentes eléctricas e as importações nas telecomunicações, electrónica profissional e informática. As PME continuam a revelar deficiências ao nível da logística e aparelho comercial.	Desenvolvimento de novos mercados associados às componentes para o sector automóvel, à utilização da Internet e ao comércio electrónico.	
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Sectores particularmente vulneráveis a movimentos de realocização das empresas multinacionais.	Implantação de várias unidades multinacionais no segmento da electrónica de consumo. Existência de empresas nacionais que têm vindo a crescer e a passar por processos de internacionalização (p.e., EFACEC e Autosil).	Existem algumas grandes empresas e numerosas PME. As PME continuam a revelar deficiências ao nível da visão e gestão estratégica, produzindo sobretudo para o mercado doméstico. Excessiva dependência do Estado na vertente de financiamento de actividades de I&D. Falta de dinamismo no associativismo e na cooperação. Falta de articulação da fileira, falta de fornecedores de componentes intermédias e de rarefacção da malha industrial.	Captação de IDE estruturante vs. movimento internacional de realocização das empresas multinacionais no Leste europeu e Norte de África. Organização das empresas em rede para superar a falta de dimensão crítica. Inserção em redes internacionais. Cooperação com o sistema financeiro (capital de risco; alianças para investimentos em I&D).	

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação		Pioneirismo nalgumas áreas de telecomunicações de alta tecnologia (Multibanco, Via Verde e Mimo), que se difundiram para outros países. Muitas das multinacionais possuem uma componente importante de serviços integrados, designadamente assistência técnica, consultoria e formação aos utilizadores de equipamento.	Baixo investimento em I&D e baixo conteúdo em tecnologias nacionais.	Difusão da inovação tecnológica a partir das empresas mais avançadas e acompanhamento activo dos avanços tecnológicos, através de centros de I&D. Desenvolvimento da capacidade de diferenciação.	
Organização do Trabalho					
Políticas de RH			Alguns segmentos intensivos em mão-de-obra pouco qualificada.		
RH		Existe pessoal bastante qualificado, sobretudo ao nível das licenciaturas em engenharia electrotécnica, embora ainda em número escasso. Aumento do número de doutorados em engenharia electrónica e informática.	Falta de recursos humanos qualificados.	Necessidade crescente de recursos humanos qualificados, sobretudo nas áreas da engenharia electrónica e da informática.	
Sistema Educativo				A formação profissional constitui umas das áreas prioritárias deste sector, crucial para a atracção de IDE.	
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego					

Fontes: LOBO, Ângela (2001), *A Era da Informação – Que papel para a indústria electrónica nacional? (II)*, Lisboa: GEPE (www.gepe.pt); Direcção de Comércio e Internacionalização (2001), *Análises “Swot” Sectoriais*, Lisboa: ICEP (www.icep.pt)

Matriz 18 - O sector do Vestuário

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade	Nos segmentos de mercado mais exigentes, a concorrência não se faz com base no factor preço mas em factores complexos de competitividade. Aumento da produtividade pela introdução de novas tecnologias.	Número reduzido de empresas que já adoptaram estratégias baseadas em factores complexos de competitividade.	Portugal tem competido essencialmente pelo factor preço, apresentando níveis de produtividade inferiores aos da restante indústria transformadora e aos dos concorrentes, a par com uma evolução lenta daqueles níveis.	Maior capacidade de resposta rápida, aliada a produtos de alta qualidade / alta moda / alto preço.	
Concorrência	A indústria de vestuário encontra-se presente em todos os países do mundo. Os países dos blocos desenvolvidos (tríade) continuam a manter um papel preponderante ao nível da confecção e desenvolvimento de produtos e da sua comercialização. Os NPI não possuem “indústria de moda”, mas imitam os produtos criados na Europa. Acordo Multifibras - restrição às importações / período de ajustamento à concorrência dos NPI.		As empresas portuguesas não conseguem concorrer nem com os produtos de gama alta dos países industrializados, nem com os baixos preços dos países em vias de desenvolvimento.		Subsistirão alguns problemas em termos de posicionamento da indústria face aos concorrentes directos europeus actuando em segmentos mais altos de mercado.
Procura / Mercados / Comercialização	Estagnação da procura nos países desenvolvidos (embora mantendo-se como importantes mercados). Tendência para o aumento da procura de produtos únicos, de qualidade e funcionais em detrimento do mercado mediano de confecções clássicas. Procura elevada de produtos básicos. Importância estratégica das políticas comerciais, para conhecer as tendências da procura.	Algumas empresas dispõem já de uma área comercial autónoma.	São muito poucas as empresas que intervêm directamente no mercado dos produtos finais e que dispõem de políticas e departamentos funcionais comerciais/ <i>marketing</i> , que procedem a uma análise das necessidades dos consumidores.		Registrar-se-ão algumas formas de presença activa nos mercados externos e de diversificação de mercados, sobretudo para alguns segmentos mais exigentes. Existência formal das actividades de comercial e <i>marketing</i> , permanecendo, no entanto e ainda, muito centralizadas na figura do empresário/dirigente.
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial /	Forte deslocalização da produção para países com baixos custos salariais. O papel da indústria poderá vir a ser		Elevado número de pequenas e médias empresas, de base familiar e de estrutura simples.		Continuarão a predominar as empresas de pequena e média dimensão.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Clusterização	reforçado se se consolidarem novas formas de parcerias entre esta e a distribuição.		Deficiências ao nível da gestão e da organização das empresas e ao nível financeiro. Muitas das empresas trabalham em regime de subcontratação de grandes marcas internacionais. Insuficiente exploração dos acordos entre confeccionadores e retalhistas.		Gestão de topo e intermédia com maior capacidade de análise do contexto, de definição de estratégias, de reacção e antecipação e de abertura à mudança. A cooperação entre empresas (do sector, fornecedoras/clientes) e demais entidades não será devidamente explorada, à excepção de relações de subcontratação enriquecida.
Inovação	Crescente importância do <i>design</i> e das actividades de concepção e desenvolvimento do produto, associadas à moda e às colecções próprias e à produção em pequenas séries. A automatização tem-se processado a um ritmo mais lento do que noutros sectores (devido às características do sector). Crescentes exigências de qualidade.	Algumas empresas dispõem já de uma área de qualidade autónoma.	Deficiências ao nível da concepção e <i>design</i> de produtos. As filiais das empresas estrangeiras em Portugal são, neste sector, essencialmente unidades produtivas que não comportam as funções de concepção e desenvolvimento do produto.		Existência formal das actividades de concepção do produto, mas permanecendo muito centralizadas no empresário/dirigente. Forte difusão de novas tecnologias flexíveis da produção e sistemas de logística automatizada e de TIC. Desenvolvimento da função qualidade e reconhecimento do papel da qualidade dos produtos e do cumprimento dos prazos de entrega.
Organização do Trabalho	Surgimento de novas formas de organizar o trabalho que assentam na flexibilidade da mão-de-obra, bem como células de produção e a constituição de grupos semi-autónomos.	É já possível encontrar empresas em que o trabalho da área da produção está organizado por grupos semi-autónomos. Nestas empresas, as próprias situações de trabalho são, em si, meios qualificantes.	Predominam as estruturas organizadas por funções, existindo uma clara distinção dos níveis hierárquicos e das actividades funcionais com uma separação entre planeamento, execução e controlo, assim como uma organização do trabalho do tipo taylorista.		
Políticas de RH		Importância atribuída à formação contínua, por parte das empresas de média e grande dimensão.	O recrutamento faz-se sob a pressão do curto prazo. Incapacidade de atrair e reter profissionais qualificados. Precariedade e mobilidade do emprego vs. elevada rotatividade. Fraco recurso e conhecimento sobre a formação contínua existente, com predomínio para a formação interna.		Importância crescente da função Gestão de Recursos Humanos. Recurso a formas exteriorizadas de emprego embora com maior qualidade.
RH			Grande concentração de recursos humanos com baixo nível de escolaridade, correspondendo a baixos níveis de qualificação.	Carência de mão-de-obra especializada, principalmente quadros médios e superiores.	Melhoria do nível de escolaridade e de qualificação profissional da mão-de-obra e maior importância atribuída às competências imateriais e competências técnicas de base mais alargada e de nível mais elevado.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Sistema Educativo		Para os gestores, a quantidade da oferta formativa, inicial e contínua, é satisfatória.	Os <i>curricula</i> da formação são desajustados face às necessidades das empresas e são demasiado teóricos.	Desenvolvimento de formação de base mais alargada e de nível mais elevado, facilitando a inserção profissional e a formação contínua de qualificação e reconversão profissional, incluindo em áreas a montante e a jusante da produção.	Reforço da formação inicial de qualificação e da formação contínua de qualificação, incluindo em novas competências / profissões. Grande importância da formação contínua de reconversão profissional
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	Profissões em crescimento / emergência nas áreas de I&D, comercial/ <i>marketing</i> , qualidade e produção e em regressão na produção.			Dificuldades de recrutamento em algumas profissões em níveis de qualificação mais elevados (médios e altamente qualificados)	Redução do emprego nas filiais de empresas estrangeiras, com maior impacto no emprego de profissionais pouco qualificados da produção. Aumento do emprego mais qualificado em empresas nacionais nas áreas da produção e comercial/ <i>marketing</i> .

Fonte: SULEMAN, Fátima (coord.) (1997), *O sector do vestuário em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

Matriz 19 - O sector dos Artigos de Couro

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade	São fundamentais a resposta rápida, a variedade, a qualidade e a flexibilidade, a atenção aos movimentos da moda e o conhecimento das preferências e gostos dos consumidores finais.	Sector globalmente competitivo, com particular destaque para o subsector do Calçado.	A produtividade média do trabalho é a mais baixa da indústria transformadora (medida através do VAB, segundo o Balanço Social do Ministério do Trabalho e da Solidariedade).		
Concorrência	Os artigos de maior qualidade produzem-se na Europa (Couro e Calçado) e na América do Norte (Couro), mas os países asiáticos (sobretudo China) tornaram-se os maiores fornecedores e produtores de Artigos de Couro, com preços menores, mas de qualidade inferior. Aparecimento da concorrência dos países do Leste Europeu. Existência de materiais substitutos do couro.	Produtos portugueses em competição directa com os italianos, os espanhóis e os franceses.			
Procura / Mercados / Comercialização	O consumo de Couro tem crescido nos países asiáticos. O forte potencial de consumo para o Calçado de Couro encontra-se no centro-norte e norte europeu.	Grande vertente exportadora das empresas portuguesas. Desenvolvimento das funções de comercialização nas empresas mais competitivas do sector.	Forte dependência do sector relativamente ao mercado intra-comunitário e dos produtores de peles curtidas face aos produtores nacionais de calçado. Postura passiva de grande parte das empresas de Calçado, estando subcontratadas a grandes marcas.	Necessidade de diversificar os mercados de destino dos produtos nacionais.	Os novos mercados em crescimento, como os dos países do Leste, serão alvos preferenciais. Ausência de exportação directa nos Curtumes. O sector fica amplamente dependente das empresas “portas de saída”, as quais são empresas competitivas internacionalmente.
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Tendência para a deslocalização da produção para os países em vias de desenvolvimento (em particular do Sudeste Asiático). Importância de fenómenos de clusterização em mercados mais competitivos (por ex., modelo italiano).	Existência de programas e entidades mobilizadoras e de apoio ao sector. As empresas de Calçado são relativamente jovens, procuram diversas formas de internacionalização e apresentam uma boa capacidade de autofinanciamento. Fileira produtiva completa. Existência de <i>clusters</i> locais e de condições para a criação de um <i>cluster</i> do couro a nível nacional.	Desinvestimento progressivo das multinacionais estrangeiras no país. As empresas do sector são essencialmente micro e pequenas empresas, de base familiar, onde o poder de decisão está centralizado na figura do proprietário. Falta de cooperação entre empresas (quando existe é feita entre empresas não concorrentes), assim como entre fornecedores e clientes e outras entidades (p.e., universidades).		As acções de internacionalização privilegiarão a cooperação entre grandes empresas, de modo a ter uma posição no circuito intermédio de comercialização. Algumas empresas irão ressentir-se com a subida dos preços da pele, devendo verificar-se algumas falências devido a este facto.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação	<p>Importância da moda, do <i>design</i>, da estética e da construção de conceitos (signos/símbolos com relevância social ou grupal), ao nível do Calçado, e da investigação ao nível das características do produto, nos Curtumes.</p> <p>Aparecimento de nichos de mercado (ex. Calçado Profissional) e da produção em pequenas séries.</p> <p>Carácter altamente poluente da indústria e possibilidade de aparecimento de um rótulo ecológico.</p> <p>Importância crescente da qualidade, sobretudo para os intermediários comerciais.</p>	<p>Alterações nos processos de curtimenta e uso de novas peles (ovino e caprino) e diversificação dos produtos no Calçado.</p> <p>Desenvolvimento das funções I&D nas empresas mais competitivas.</p> <p>Existência de uma grande marca portuguesa com implantação externa relevante e de modalidades de <i>franchising</i> de origem nacional.</p> <p>Introdução de novas tecnologias e processos de produção no sector.</p> <p>Crescente preocupação com os impactos ambientais (CTIC).</p> <p>Produtos portugueses com qualidade e fiabilidade reconhecidas.</p>	<p>No Calçado não se inovou muito em termos de utilização de novos materiais e na criação de produtos próprios, com <i>design</i> interno.</p> <p>Na Marroquinaria mantém-se uma linha característica e pouco mutável, preferindo alargar-se a gama de produtos a alterar os que já existem.</p> <p>Afirmção muito tímida das marcas de origem portuguesa.</p> <p>Portugal parece estar ainda longe da implementação de um rótulo ecológico.</p> <p>Os sistemas de qualidade têm vindo a ser implementados muito lentamente, embora os produtos obedeçam a critérios de qualidade impostos pelo cliente.</p>	<p>Necessidade de reforçar áreas de desenvolvimento e concepção do produto.</p>	<p>A descoberta de novos materiais, alternativos à pele será relativamente bem sucedida.</p> <p>No Calçado assistir-se-á à eliminação dos modelos menos estéticos em favor de formas com maior <i>design</i>, quase sempre imitadas a partir de modelos italianos ou espanhóis.</p> <p>As iniciativas de internacionalização associadas aos segmentos de moda tenderão a falhar por falta de consistência e apoios financeiros/institucionais.</p>
Organização do Trabalho		<p>Nas empresas mais competitivas do Calçado e da Marroquinaria verificam-se práticas de alargamento e enriquecimento de tarefas, rotação entre postos de trabalho similares, células de produção e trabalho em grupo.</p>	<p>Grande parte das empresas continua a agir de acordo com modelos tradicionais de organização do trabalho (tayloristas).</p>	<p>Necessidade de apostar em estruturas mais flexíveis e em novas formas de organização do trabalho (células de produção ou equipas multifuncionais, autonomia, responsabilidade e poder de decisão)</p>	
Políticas de RH		<p>Crescimento progressivo de práticas avançadas de GRH.</p> <p>A formação profissional é a política de recursos humanos mais desenvolvida e com maior importância (sobretudo no posto de trabalho)</p>	<p>Em grande parte das empresas, é ao proprietário que cabe a responsabilidade da GRH, sendo esta sobretudo de carácter administrativo, não existindo uma política formal de formação profissional.</p>	<p>Necessidade de desenvolver uma política de RH que permita atrair e reter profissionais qualificados para o sector (pouco atractivo socialmente, com trabalhos pesados e sujos e baixos salários)</p>	Melhoria da qualidade do emprego.
RH			<p>Existência de um défice de habilitações na generalidade do sector.</p>		
Sistema Educativo		<p>Os conteúdos da formação contínua são adequados e existe grande variedade de áreas com acções de formação, incluindo as funções a montante e a jusante da produção.</p>	<p>Não existe formação inicial vocacionada para o sector.</p> <p>Na formação contínua, as modalidades de actualização e reciclagem detêm um peso muito reduzido.</p>	<p>Necessidade de incentivar uma política consistente de formação profissional através da aposta em perfis profissionais de banda mais alargada, de forma a manter uma renovação e actualização das competências dos indivíduos.</p>	

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego				Carências de mão-de-obra em todo o sector.	Potencial diminuição do emprego pelo encerramento de empresas e pela deslocalização de multinacionais. Esta mão-de-obra será absorvida pelas empresas nacionais a baixo custo.

Fonte: Ana Cláudia Valente (coord.) (2001), *Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal*, Lisboa: INOFOR.

Matriz 20 - O sector Automóvel

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade	Melhoria contínua do desempenho em termos de qualidade, custos e flexibilidade da produção.	O sector tem apostado na busca de economias de escala, contando com um sector de componentes competitivo a nível internacional. A produtividade média das empresas do sector tem aumentado fortemente, situando-se muito acima da média registada na indústria transformadora em Portugal.	A indústria ainda tende a assentar a sua vantagem competitiva nos baixos salários da produção. A produtividade do sector é cerca de metade da registada em outros países, como, por exemplo, a França.		Novo ciclo de desenvolvimento para a indústria automóvel em Portugal, consolidando o seu posicionamento como um “pólo de concepção e produção de componentes e veículos” competitivo à escala internacional.
Concorrência	Peso significativo nos países mais desenvolvidos, nomeadamente na tríade composta pelos EUA, Europa e Japão. Forte crescimento nos NPI (China, da América do Sul, da Europa Central e de Leste).	Perto de 20% das empresas realizam já uma componente significativa dos seus negócios por via electrónica.	Posição geográfica / capacidade logística.	O desenvolvimento da indústria a Leste pode ser uma importante oportunidade para a expansão das empresas (p.e., explorar modelos de investimento em parceria).	
Procura / Mercados / Comercialização	Saturação da procura nos países europeus e mais desenvolvidos (EUA e Japão), onde se encontram os maiores parques automóveis. Crescimento da procura nos NPI. Portugal surge com o 29º maior parque automóvel.	Forte vertente exportadora da indústria automóvel em Portugal. Crescimento acentuado das vendas para o mercado interno. Capacidade de um grupo significativo de empresas para fornecer de forma flexível e <i>just-in-time</i> .	Reduzido mercado interno. Excessiva dependência de um número reduzido de mercados externos.	Reforçar a aposta na expansão internacional das empresas. Explorar as oportunidades criadas pela abertura de mercados nos NPI. Explorar o mercado ibérico e a existência de um número razoável de construtores.	A procura continuará a aumentar, a não ser que sejam tomadas medidas fortes e concertadas no sentido de dinamizar a rede de transportes públicos.
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Redução da probabilidade de instalação de novas unidades produtivas nos países da Europa Ocidental. Indústria fortemente globalizada após um período de fusões e aquisições. Importância das relações de subcontratação e cooperação, funcionando as empresas numa lógica de <i>cluster</i> e de fileira produtiva.	O desenvolvimento do sector tem sido fortemente impulsionado pelo papel do IDE, sobretudo através da AutoEuropa. Existência de diversas iniciativas de política pública orientadas para o sector. As empresas do sector iniciaram processos de internacionalização activa. O sector automóvel assume algumas características de <i>cluster</i> , com uma cadeia de valor relativamente bem definida em Portugal.	Dimensão crítica das empresas, sobretudo na indústria de componentes. Relutância em reagir às mudanças estruturais. Conjunto significativo de empresas com estrutura pesada de capitais próprios que dificulta o suporte ao investimento. Frac apetência empresarial para a cooperação e para a interacção empresas/envolvente. Posicionamento pouco favorável de algumas empresas na cadeia de valor.	Induzir a geração de novos negócios em áreas de elevada intensidade tecnológica e o desenvolvimento da indústria de componentes. Fomento de novas formas de organização industrial, capazes de enfrentar os desafios colocados pelos mercados (aquisições, fusões, parcerias, consórcios tecnológicos,...), incluindo entidades ibéricas e internacionais. Consolidação de uma fileira automóvel portuguesa. Articulação entre as políticas e estratégias sectoriais com as dos sectores relacionados com a indústria automóvel - clusterização.	

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação	Fortes pressões para a apresentação de novos produtos, para a criação de novos segmentos de oferta, para a procura de novas soluções, para o uso de novos materiais e para uma maior utilização da electrónica. Grande importância atribuída ao <i>design</i> e menor apetência para a fidelização à marca. Tendência para a segmentação do mercado e para a emergência de nichos, com crescente importância de economias de gama.	Existência de algumas empresas com actividades de I&D, algumas delas apresentando capacidades de desenvolvimento do produto de raiz (embora de fraca complexidade). Existência de entidades/projectos de apoio e fomento a actividades de I&D. Evolução positiva em termos de qualidade, com a grande maioria das empresas de componentes certificadas.	Fraca complexidade dos produtos desenvolvidos pelas empresas nacionais e investimento em I&D ainda reduzido.	Perspectivar novas oportunidades de investimento na montagem, nomeadamente através de modelos de produção inovadores, orientados para veículos com características específicas (nicho), em que as empresas de componentes portuguesas possam ter um papel importante no desenvolvimento e produção de componentes.	A indústria portuguesa evoluirá no sentido de fornecer produtos mais complexos e inovadores, com maior conteúdo tecnológico.
Organização do Trabalho	Reorganização da capacidade produtiva com base em unidades de produção mais flexíveis.	Capacidade de flexibilidade produtiva.			
Políticas de RH		As empresas têm desenvolvido uma parte muito significativa do esforço de qualificação dos recursos humanos afectos à indústria.			
RH		Níveis de qualificação adequados dos quadros superiores, elevada flexibilidade e altos níveis de especialização sectorial dos recursos humanos, bem como custos da mão-de-obra competitivos.	Perfil de qualificações desfavorável comparativamente a outros países da UE, incluindo alguns do alargamento, ainda assim significativamente mais favorável do que a média da população activa em Portugal.	Consolidar as competências ao nível produtivo. Desenvolver e concentrar em Portugal competências nas áreas de I&D e engenharia e desenvolvimento de produto.	
Sistema Educativo			Fraca capacidade de oferta de serviços na área da qualificação e formação que correspondam às necessidades específicas da indústria.	Pensar de forma centralizada as actividades de formação, orientando os <i>curricula</i> numa óptica de qualificação para o futuro do desenvolvimento industrial em Portugal. Maior aposta na qualificação profissionalizante, equivalente ao 12º ano.	
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego		Importância da AutoEuropa como geradora de emprego no parque industrial e nos serviços subcontratados.		Dificuldades de recrutamento na produção e na engenharia e, em termos de níveis de qualificações, de operários e quadros médios e quadros superiores, nomeadamente para a área da engenharia.	O aumento da capacidade produtiva de unidades de montagem como a PSA – Citröen Lusitânia ou a Mitsubishi Trucks Europe permitiu e vai permitir o aumento dos postos de trabalho.

Fontes: REIS, Luís e FELIZARDO, José Rui (coord.) (2003), *A Indústria Automóvel – Realidades e Perspectivas*, Lisboa: INTELI/CEIIA; Direcção de Comércio e Internacionalização (2001), *Análises “Swot” Sectoriais*, Lisboa: ICEP (www.icep.pt)

Matriz 21 - O sector do Turismo

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade	Factores competitivos: qualidade total; conhecimento do mercado, <i>marketing</i> e segmentação de mercado; flexibilidade e qualificação da mão-de-obra; desenvolvimento tecnológico; imagem de marca e diversificação de produtos/serviços.		Deficiente estruturação da oferta e da requalificação e carências em equipamentos e actividades de animação. No principal produto – sol/mar – a oferta é orientada sobretudo para procuras massificadas, competindo sobretudo pelo preço. Baixa produtividade média do trabalho comparativamente à média nacional.	Desenvolvimento equilibrado do turismo, valorizando o património cultural e a protecção do meio ambiente e apostando na qualidade total e na afirmação de Portugal nos mercados internacionais.	Serão as próprias empresas que irão empreender esforços no sentido de aumentar a respectiva competitividade e capacidade de atracção de novos mercados.
Concorrência	Crescimento rápido da concorrência. A Europa é o principal destino turístico mundial. Aumento da quota de mercado da região da Ásia Oriental e Pacífico. Principais concorrentes de Portugal: países do Sul da Europa e do Centro e Leste Europeu.	Portugal ocupa a 16ª posição dos principais destinos turísticos mundiais em termos de entradas de turistas e a 17ª posição relativamente às receitas turísticas (dados para 1996).	Forte peso da oferta paralela não registada (alojamento).		Atenuação do efeito da oferta paralela. O turismo de massa de sol e praia não conseguirá subsistir à forte concorrência. Destinos turísticos com maior crescimento até 2020: China, Federação Russa, República Checa e México.
Procura / Mercados / Comercialização	Aumento da procura turística global. Aumento da procura nos mercados em expansão. Aumento do turismo de negócios. Aumento da procura de destinos fora da Europa por parte dos europeus. Aumento do número de portugueses que faz férias no estrangeiro. Principais mercados emissores de turistas: Europa, EUA, Canadá e Japão.	Portugal é um mercado com condições para atrair praticamente todo o tipo de turismo: sol/mar, cultural/histórico, desporto/saúde, religioso, negócios, etc. num espaço geográfico pequeno e percorrendo pequenas distâncias. Estratégia de <i>marketing</i> e promoção turística que tem tido em conta o mercado interior alargado Portugal-Espanha (principal mercado).	O aumento das despesas dos portugueses no estrangeiro pode ser desfavorável para o sector (excepto agências de viagens). Elevada dependência de visitantes oriundos de um número restrito de países europeus (Espanha, RU, Alemanha, França e Holanda). Grande dependência de operadores turísticos estrangeiros que não sabem ou não querem vender outros produtos para além do sol/mar.	Atrair turistas com maior poder de compra e não necessariamente mais turistas. Eliminação da dependência de um número reduzido de mercados emissores.	Para o horizonte de 2020 prevê-se um reforço de turismo de longa distância e como principais mercados emissores de turistas a Alemanha, o Japão, os EUA e a China. Conseguiremos captar turistas numa faixa etária mais elevada, provenientes de outros destinos e para outras épocas do ano. Crescente peso da função comercial/ <i>marketing</i> .
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial /	É fundamental a articulação de políticas do turismo com as do ambiente, transportes e	Existência de entidades com elevada qualidade nos serviços prestados (p.e., ENATUR) e de alguns grupos	Sazonalidade e concentração da oferta turística essencialmente em 3 zonas: Algarve, Costa de Lisboa e Madeira.	Cabe às agências públicas reforçar as estratégias de promoção da imagem de Portugal no estrangeiro a qualidade do	Melhorias pontuais ao nível do desenvolvimento das externalidades. Recuperação/transformação de zonas

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Clusterização	regionais/locais, pelo que as acções e iniciativas deverão ser coordenadas entre todos os agentes económicos envolvidos (Estado, Autarquias, estruturas associativas, empresa).	económicos nacionais que estão a investir fortemente no sector, tanto em território nacional, como seguindo uma estratégia de internacionalização.	A grande maioria das empresas são micro empresas, muitas das quais com exploração familiar. Recurso à subcontratação e/ou concessão de alguns serviços nas unidades hoteleiras. Fraco desenvolvimento das externalidades.	ambiente, do ordenamento do território, dos espaços públicos, da rede de comunicações e dos serviços de apoio. Maior e melhor cooperação entre agentes públicos e privados e destes entre si.	balneares descaracterizadas. Esforço individual acrescido dos empresários hoteleiros para aumentar a competitividade das suas empresas. Desenvolvimento de empresas conexas (p.e., <i>catering</i>).
Inovação	Surgimento de novos produtos turísticos e de adaptações levadas a cabo pelas actividades mais tradicionais do turismo. Taxas de expansão elevadas nos nichos de mercado. Crescente importância das tecnologias e das TIC. A aposta na qualidade total é fundamental.	Tendência para a diversificação da oferta e para a aposta em novos produtos turísticos (turismo de habitação; de desportos náuticos e contacto com a natureza; estâncias termais, golfe, turismo religioso). Utilização de novas tecnologias na hotelaria começa já a ser alvo de alguma atenção e preocupação.	Grande dependência de apenas um tipo de turismo: o balnear associado à região do Algarve. Orientação genérica para um turismo de massas e de menor qualidade. Pouca qualidade em algumas infra-estruturas e actividade de apoio ao sector.		Aposta em novos produtos para além do balnear, como o turismo de tipo social ou recuperação / reabilitação, o golfe, o turismo rural e contacto com a natureza, mais numa lógica de nichos de mercado do que propriamente de diversificação de produtos. Alguns desenvolvimentos tecnológicos na hotelaria.
Organização do Trabalho			As unidades de grande dimensão e/ou categoria elevada apresentam geralmente uma maior divisão e hierarquização do trabalho, recorrendo a diversos figuras profissionais.		As empresas com estratégias de diferenciação tenderão para uma maior especialização, com a existência de diversos perfis profissionais.
Políticas de RH		É dada formação no posto de trabalho, nas profissões com baixos níveis de qualificação e sem experiência. Algumas unidades possuem uma política de formação definida e elaboram planos de formação.	Política de RH que privilegia a rentabilização económica (baixos salários, menores custos), em detrimento da aposta em mão-de-obra mais qualificada e com melhores condições de trabalho. Elevada rotatividade e existência de trabalho informal e de trabalho familiar combinado com outras actividades (p.e., agricultura).		Alguma expressão da flexibilização quantitativa (precarização e trabalho temporário), mas com predominio da flexibilização qualitativa, do tipo alargamento de tarefas e com um aumento das qualificações. Decréscimo do emprego sazonal.
RH		Valorização da aprendizagem pela experiência, principalmente nos trabalhadores pertencentes a escalões etários mais elevados. Cada vez maior preocupação com as competências relacionais e sociais.	A maioria da mão-de-obra é pouco escolarizada, o que se reflecte no enorme peso das baixas qualificações.		

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Sistema Educativo		Existem várias escolas dedicadas à formação turística, de diversos níveis e cobrindo diversas profissões e com uma qualidade adequada.	A formação não introduz inovação na qualidade dos recursos humanos (novos produtos/ofertas turísticos, novas tecnologias). Reduzida quantidade de formação contínua. Formação de nível superior excessivamente teórica.	Necessidade de reforçar a ligação entre teoria e prática. Necessidade de valorização e reconhecimento dos saberes adquiridos por vias não formais.	Desenvolvimento de uma formação contínua de especialização em determinados nichos de mercado, produtos/serviços ou tipos de turismo e na área da motivação e comportamento do consumidor.
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	Crescimento de profissões na área comercial/ <i>marketing</i> , emergência de outras na área de animação hoteleira e regressão nas áreas de alojamento, de recepção, de restaurante e de cozinha/pastelaria (hotelaria).			Existência de algumas profissões com dificuldades de recrutamento o que tem levado os empresários do sector a contratarem imigrantes, sobretudo oriundos de países do Leste europeu.	Potencial perda de emprego nas profissões menos qualificadas pelo desaparecimento de algumas unidades hoteleiras. Aumento do emprego em algumas funções a montante e a jusante da produção (comercial/ <i>marketing</i>) e em empresas prestadoras de serviços específicos à actividade hoteleira.

Fontes: Fátima Suleman (coord.) (1999), *Hotelaria em Portugal*, INOFOR, Lisboa; VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2004), *O Sector do Turismo em Portugal*, Lisboa: INOFOR (documento para validação restrito, cedido pelo INOFOR); GOUVEIA, Merícia e DUARTE, Teresinha (2001), *O Cluster Turismo em Portugal*, Lisboa: GEPE (www.gepe.pt); ALBUQUERQUE, Maria Luís e GODINHO, Célia (2001), *Turismo – Diagnóstico Prospectivo*, Lisboa: GEPE (www.gepe.pt).

Matriz 22 - O sector dos Serviços de Proximidade

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade		Algumas empresas/entidades têm apostado na inovação no serviço.	Algumas entidades deixaram de se modernizar, de investir em novas tecnologias ou novas formas de prestação de serviço e na qualidade, apostando apenas na prestação de serviços a custos inferiores aos da concorrência e numa especialização dos serviços prestados.		Dualidade do sector. Com um grupo de entidades que se comportam de forma activa, se diferenciam, apostam na qualidade e na inovação, sofisticam o serviço, apostam em nichos de mercado, qualificam e especializam os recursos humanos, apostam no relacional, na personalização do serviço e na não-estandardização da oferta; mas com um outro grupo ainda apresentando muitas carências nestes aspectos.
Concorrência		A crescente concorrência nos serviços tem sido um elemento fundamental para a mobilização das dinâmicas de profissionalização e de qualificação do sector.	Existência de concorrência desleal (mão-de-obra e actividades ilegais).	Fomentar a actividade fiscalizadora da concorrência desleal. Repensar o modelo de subvenção pública às actividades, permitindo a concorrência e o acréscimo de qualidade que esta pode induzir.	
Procura / Mercados / Comercialização	Aumento da procura e desenvolvimento de novas procuras (p.e., procura de serviços de estética por parte dos homens). A aposta na imagem e no <i>marketing</i> essencial para veicular a mensagem de qualidade.	Algumas empresas têm apostado na imagem e no <i>marketing</i> .	Existe uma reserva de procura não satisfeita e em crescimento.	A procura não satisfeita pode induzir uma menor necessidade de qualificação e modernização do sector, uma vez que algumas entidades podem sentir que a sua sobrevivência/expansão está garantida, não sentido necessidade de apostar fortemente em estratégias de fidelização do cliente.	Aprofundamento das dinâmicas sociais geradoras da procura (alterações demográficas, na família, nas relações de vizinhança, no papel da mulher, nos tipos de consumo, etc.)
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	O apoio público a alguns serviços (p.e., da acção social) é fundamental para garantir o igual acesso. Regista-se a tendência para a transferência da responsabilidade do Estado para a sociedade civil, ficando aquele como parceiro.	Tem-se assistido a uma expansão geográfica deste tipo de serviços. As empresas apresentam, em geral, um padrão bastante jovem. Aumento de empresas e de entidades a partir do sector não lucrativo e do sector privado. Registam-se algumas relações de parceria e de cooperação entre diversas entidades dos sectores público, privado e não lucrativo.	Os requisitos de funcionamento impostos pelo Estado aos Serviços de Acção Social têm dificultado a entrada de novas entidades no sector. Grande número de micro empresas. Ausência de comportamento estratégico e fraca profissionalização da gestão num grande número de empresas. Nalguns casos o único trabalhador é o proprietário.	Crise do Estado-providência e subsequentes dificuldades do orçamento da SS. É fundamental agilizar processos burocráticos de lançamento de actividades e os modos de financiamento.	Entrada de um grande número de prestadores privados muito estruturados, alguns dos quais associados a grupos económicos. O reforço das parcerias e do funcionamento em rede não deverá ser elevado, uma vez que as entidades assumem negativamente a concorrência induzida pelo quadro de intervenção política.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação	São valorizados aspectos como a marca, a qualidade, a personalização e a flexibilização do serviço, a proximidade das respostas, a concepção de novas ofertas e para novos públicos. Importância da inovação tecnológica, à excepção dos Serviços de Apoio à Vida Familiar. A qualidade é um elemento fundamental de garantia para o utilizador.	Concepção de novos tipos de serviços e abrangência de novos públicos-alvo. Algumas empresas seguem estratégias de nichos de mercado, mas também de diferenciação do serviço, apostam na marca e no <i>franchising</i> . Tem-se registado algum investimento tecnológico e até o desenvolvimento de projectos de investigação tecnológica. Algumas empresas têm apostado na qualidade.	As empresas mais tradicionais estão menos atentas à inovação, seguindo essencialmente estratégias de sobrevivência. De um modo geral, as estratégias de inovação do serviço nos Serviços de Apoio à Organização da Vida Familiar são muito residuais.	Definição de parâmetros de qualidade e consolidação de um esquema apropriado de certificação.	Nos Serviços de Acção Social, os processos de inovação ocorrem de forma mais lenta, associados aos processos de imitação das ofertas e do funcionamento das entidades pioneiras, mas nos Serviços Pessoais e de Apoio à Organização da Vida Familiar as empresas comportam-se de uma forma activa. Em todo o sector continuará a não haver uma clara aposta nas estratégias de inovação.
Organização do Trabalho		Organização do trabalho em equipas multidisciplinares nos Serviços de Acção Social.	Organização do trabalho de tipo taylorista, com especialização dos indivíduos em determinadas funções ou tarefas, nos Serviços Pessoais. Nos Serviços de Apoio à Organização da Vida Familiar, os modos de organização do trabalho enriquecidos correspondem, muitas vezes, a uma relativa indefinição de funções e perfis profissionais.		Modos de organização mais complexos, maior partilha de responsabilidades e maior autonomia, o que permite o enriquecimento de tarefas.
Políticas de RH		Algumas empresas atribuem uma importância estratégica à formação. Nos Serviços Pessoais as empresas tendem a considerar que as competências específicas são decisivas na contratação do colaborador.	Sector com bastante rotatividade e precariedade do emprego, dureza de algumas tarefas, emprego por conta própria; baixos salários e horários de trabalho irregulares. GRH de carácter administrativo ou inexistente.		Haverá um acréscimo da qualidade da Gestão de Recursos Humanos que passará a valorizar mais as qualificações e competências detidas pelos detentores de emprego, empreendendo estratégias de formação. Menor rotatividade de emprego.
RH	Neste tipo de serviços, onde a proximidade e o relacional são elementos essenciais, as competências sociais e pessoais são fundamentais.	Aumento das habilitações escolares devido a alguns grupos profissionais, sobretudo nos subsectores da Acção Social e dos Cuidados Pessoais.	Generalizada desqualificação, entendida em sentido lato, i.e., baixa habilitação e qualificação dos recursos humanos, da gestão das empresas e entidades, ancorada num certo amadorismo. Carência de competências, nomeadamente competências sociais que são vitais para o desenvolvimento do sector.	Divulgação da oferta formativa existente e sensibilização junto de profissionais e das entidades por forma a aumentar os níveis de adesão à formação do pessoal menos qualificado.	Valorização das competências sociais e relacionais enquanto competências-base do sector. Emergência de necessidades de competências de gestão, no domínio comercial e de <i>marketing</i> , na qualidade e na utilização de TIC's.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Sistema Educativo		<p>Grande oferta formativa inicial nos Serviços de Acção Social e Pessoais.</p> <p>A Escola de Relojoaria da Casa Pia de Lisboa é uma das mais modernas e bem equipadas do mundo.</p>	<p>Para algumas actividades não se regista qualquer oferta de formação.</p> <p>Não se conseguiu ainda estruturar uma oferta formativa capaz de responder às dinâmicas de inovação.</p>	<p>Criar mecanismos de auscultação da realidade e necessidades do sector.</p> <p>Desenvolver formação em domínios actualmente inexistentes e reforço da existente.</p> <p>Desenvolver formação vocacionada para a requalificação de mão-de-obra qualificada e com baixa escolaridade.</p>	
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	<p>As políticas de emprego têm-se centrado neste sector, para criar emprego para grupos desfavorecidos.</p> <p>Empregos em crescimento / emergência nas áreas de planeamento e controlo de serviços e de execução/prestação de serviços e em regressão em poucas profissões dos Serviços de Apoio à Organização da Vida Familiar.</p>		<p>As políticas de emprego têm, de modo contraproducente, reproduzido o ciclo de desqualificação do sector.</p>	<p>Dificuldades de recrutamento em algumas profissões, essencialmente auxiliares e semi-qualificados.</p> <p>Crescente disponibilidade de mão-de-obra emigrante que, com formação adequada, pode ser apropriada pelo sector.</p> <p>Associar às políticas activas de emprego uma oferta de formação profissional específica.</p>	<p>Alteração das políticas de emprego contribuindo para o crescimento quantitativo e qualitativo do emprego.</p> <p>Crescimento do emprego qualificado e redução do emprego não qualificado.</p>

Fontes: VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2004), *O Sector dos Serviços de Proximidade – Os Serviços de Acção Social*, Lisboa: INOFOR (estudo não publicado, versão policopiada cedida pelo INOFOR); VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2004), *O Sector dos Serviços de Proximidade – Os Serviços Pessoais e de Apoio à Organização da Vida Familiar*, Lisboa: INOFOR (estudo não publicado, versão policopiada cedida pelo INOFOR).

Matriz 23 - O sector da Saúde

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade (eficácia/eficiência) / Produtividade	Muitos países da Europa ocidental encontram-se actualmente a rever os seus sistemas de saúde, procurando estratégias alternativas para o financiamento e criação de serviços mais eficazes e equitativos.	Melhoria dos serviços prestados e da cobertura em termos populacionais, aumento do número de profissionais, melhoria da sua formação e modernização dos equipamentos e da tecnologia usada.	A eficácia dos serviços prestados ainda se encontra num nível inferior ao dos restantes países da UE. A facilidade de acesso total aos cuidados de saúde não está ainda garantida.	O grande desafio do SNS consiste na manutenção dos custos a um nível aceitável, sem prejuízo dos direitos básicos dos cidadãos, nem da qualidade. No sistema privado, o grande desafio consiste em manter as áreas mais lucrativas onde já opera, mas oferecendo mais serviços do que os actuais, com uma maior preocupação com o atendimento e o conforto dos utilizadores.	Tentativa de rentabilizar recursos.
Concorrência					Quer no sistema público, quer no privado, o sistema passará a ser concorrencial, não havendo constrangimentos à procura e à oferta de cuidados.
Procura / Mercados / Comercialização	Aumento da procura de cuidados de saúde.				
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Centralidade das políticas e do sector público no desenvolvimento de estratégias para o sector, na organização e gestão do SNS como um todo e no financiamento do sector.	Existência de vários tipos de entidades que prestam/fornecem cuidados de saúde (entidades públicas e privadas, profissionais liberais, unidades criadas no âmbito de ministérios, empresas bancárias, seguradoras e outras instituições).	A estratégia de serviços do sector privado é estabelecida apenas em função das deficiências do sector público. O sector público tem uma clara predominância na saúde. Os sectores farmacêutico e de fornecimento de tecnologias da saúde, que desenvolvem produtos de ponta, altamente dispendiosos, situam-se grandemente fora do território nacional.	Necessidade de uma política que leve a uma maior responsabilização dos indivíduos e do sector privado, ultrapassando o obstáculo que constitui uma população envelhecida e com fracos recursos económicos, incapaz de auto-financiar os seus gastos com a saúde. Necessidade de criação de parcerias entre o sector público e os privado e social para a prestação de serviços. Cooperação e articulação com organismos de saúde internacionais e com a Organização Mundial de Saúde.	Entrada de um maior número e de uma maior variedade de organizações no sector, quer no sistema de prestação de cuidados, quer no sistema de financiamento. Articulação de unidades de saúde: criação de redes de unidades de saúde, quer por articulação directa, quer por articulação mediada pelos organismos do poder central.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação	Desde os anos 70 que a revolução tecnológica transformou os hospitais em locais de concentração das tecnologias mais avançadas. Grande produção de resíduos, alguns deles representando um risco para a saúde pública. A qualidade do serviço é um factor crítico para o sector.	Diversificação dos serviços de saúde prestados e organização destes em função dos públicos-alvo. Em termos técnicos o sistema de saúde português encontra-se ao nível do dos restantes países da UE. Os resíduos considerados perigosos são todos incinerados. Criação do Sistema de Qualidade na Saúde e do Instituto da Qualidade na Saúde. A maioria dos hospitais públicos desenvolve actividades de garantia da qualidade.	Dependência de conhecimentos científicos e da tecnologia relativamente ao contexto externo. Falta de qualidade na vertente conforto e atendimento da componente hoteleira dos serviços do SNS. Nenhuma das instituições públicas ou privadas observadas se encontra certificada e apenas uma delas (pública) tem processo de certificação a decorrer em alguns dos seus serviços.		
Organização do Trabalho	Parte da coordenação tem por base a especialização dos profissionais e a normalização dos procedimentos. É possível o alargamento, o enriquecimento, a rotação de tarefas e o aumento da polivalência mas nas profissões com um menor grau de diferenciação.	Criação de grupos de projecto ou grupos autónomos e centros de responsabilidade.			Poderão coexistir na mesma unidade de saúde uma organização flexível do trabalho, com gestão descentralizada e uma organização do trabalho centradas nas hierarquias profissionais. A gestão descentralizada poderá passar pela criação de equipas semi-autónomas, que trabalhem em função de objectivos próprios.
Políticas de RH		Grande parte das unidades de saúde desenvolve formação para os seus profissionais, possuindo uma política de formação definida, baseada num diagnóstico de necessidades de formação. O sector é praticamente auto-suficiente em termos de formação.	As práticas de recrutamento das unidades de saúde públicas estão totalmente condicionadas pela legislação em vigor para a administração pública e pela escassez de RH. Os gestores das unidades de saúde vêem a formação como um benefício exclusivo para as pessoas, mas não para a organização.	Criação de um sistema de incentivos associados à produtividade, ao desempenho e ao mérito.	Crescimento da qualidade do emprego com enriquecimento funcional ao nível das profissões específicas do sector.
RH	O serviço de saúde concentra os profissionais de formação mais longa e dispendiosa – médicos especialistas, enfermeiros, paramédicos, engenheiros e administradores.	O sistema produtivo do sector tem como base uma mão-de-obra com qualificações elevadas. Os especialistas nacionais encontram-se ao nível dos melhores especialistas internacionais.	A maioria dos trabalhadores possui um nível de escolaridade correspondente ao ensino básico.		

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Sistema Educativo			<p>O sistema de formação forma um número de profissionais inferior ao necessário.</p> <p>Carência de formação para algumas áreas (<i>marketing</i> e da gestão de serviços de saúde) e para algumas profissões de apoio.</p> <p>Forte concentração da formação inicial nas regiões de LVT e Norte, contribuindo para o agravamento dos problemas de distribuição geográfica dos profissionais.</p> <p>Poder de atracção baixo de alguns cursos para profissões onde há carência de profissionais (p.e., áreas de diagnóstico e terapêutica)</p>	<p>Recurso a medidas de avaliação do impacto da formação no desempenho nas organizações e a adequação dos planos formativos às estratégias globais da saúde e dos serviços.</p> <p>Desenvolvimento da formação em gestão, para a promoção do bem-estar e em novas formas de organização do trabalho.</p>	
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	Empregos em emergência e em crescimento nas profissões relacionadas directamente com a prestação de cuidados de saúde e de cuidados continuados e em redução ou regressão nos profissionais não diferenciados.		<p>Distribuição desigual dos recursos humanos entre zonas geográficas, entre sector público e privado e entre serviços hospitalares e restantes serviços de saúde.</p> <p>Existência de acumulação de funções e de duplo emprego.</p>	<p>Carência de profissionais (p.e., médicos e enfermeiros) vs. reduzido número de profissionais formados pelas universidades.</p> <p>Alguns serviços de saúde começaram a recorrer a profissionais estrangeiros para suprir as suas necessidades.</p>	<p>Crescimento generalizado do emprego induzido pelo alargamento do mercado, com a coexistência dos sectores público e privado nas prestações de cuidados.</p> <p>Perda moderada de emprego afectando sobretudo as profissões menos qualificadas.</p>

Fonte: VALENTE, Ana Cláudia (coord.) (2004), *O Sector da Saúde em Portugal*, Lisboa: INOFOR (estudo não publicado, versão policopiada cedida pelo INOFOR).

Matriz 24 - O sector do Transporte Aéreo

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Competitividade / Produtividade	O crescimento do sector dependerá da capacidade para reduzir custos operacionais, do aumento da produtividade, da capacidade de realizar investimentos, do preço dos combustíveis, da gestão do tráfego e das infra-estruturas aeroportuárias.	O transporte aéreo revela-se internacionalmente competitivo a nível de equipamentos tecnológicos e qualificações aeronáuticas do pessoal.	A produtividade das empresas portuguesas apresenta índices situados abaixo da média europeia, americana e de alguns países asiáticos.	Alcançar os níveis de qualidade e de produtividade da concorrência internacional.	
Concorrência	A actividade de transporte aéreo está sujeita a uma concorrência elevada e crescente. Concorrência dos outros modos de transporte (ferroviário, marítimo e rodoviário)	Não existe grande concorrência interna (as estratégias e destinos das transportadoras nacionais são, na grande maioria, complementares entre si). Devido à localização geográfica de Portugal, não existe concorrência ao nível do produto (excepto Espanha e França).	Portugal é servido por diversos transportadores estrangeiros que asseguram ligações directas a diversos países.		Existência de concorrência modal nos mercados Ibérico e Europeu (TGV).
Procura / Mercados / Comercialização	Aumento da procura do transporte aéreo, particularmente de alguns segmentos / nichos de mercado (p.e., táxi aéreo, no transporte de executivos).	Evolução positiva do tráfego aéreo comercial. Regista-se alguma oferta relativamente a procuras mais segmentadas, (p.e., operadores de táxi aéreo).	Foram tardiamente introduzidas e são ainda incipientes as técnicas mais modernas de comercialização, <i>marketing</i> ou de gestão.	Viragem para o mercado e transformação dos profissionais com responsabilidades na definição e implementação de estratégias de mercados e produtos.	Bom desenvolvimento da procura internacional. Menor capacidade na captação de tráfego e de penetração no mercado internacional, devido à inexistência de um <i>hub</i> internacional em território nacional.
Estrutura Produtiva / Tecido Empresarial / Clusterização	Actividade de capital intensivo com custos operacionais muito elevados / principais transportadores de capital exclusiva ou predominantemente público. Tendência para a realização de fusões, de aquisições e alianças mundiais, bem como para o desenvolvimento de " <i>Hub's and Spoke Systems</i> ".	Tendência para a diminuição da intervenção/participação pública no sector e para um aumento relativo das empresas de natureza privada (nacional e internacional). Existência de uma empresa (PGA) que conseguiu obter resultados positivos, conquistando uma imagem forte e de fiabilidade no mercado.	As empresas têm baixos índices de auto-financiamento, gerando fortes dependências do endividamento e dos subsídios estatais.		Envolvimento significativo do sector privado na gestão aeroportuária e de transportadores. Não se registará a implementação de um <i>hub</i> intercontinental em Portugal. Eficácia na interconexão de redes de transportes nacionais e participação significativa em redes de transporte/sistemas de distribuição globais.

Variáveis	Caracterização Geral	Pontos Fortes em Portugal	Pontos Fracos em Portugal	Desafios / <i>gap</i> a preencher	Cenário
Inovação	<p>Importância crescente da aposta na personalização do serviço e na qualidade do sector.</p> <p>Forte evolução das tecnologias utilizadas na actividade de transporte aéreo.</p> <p>Poluição ambiental e sonora nas fases de aproximação, aterragem e descolagem.</p> <p>Actividade económica fortemente regulamentada a nível internacional.</p>	<p>Investimento na aquisição de equipamentos e de aeronaves tecnicamente adequados à operação e aos produtos, incluindo a utilização de TIC's.</p>			<p>Transportadores especializados em nichos de mercado <i>feeder</i> ou regional.</p> <p>Evolução positiva na utilização de TIC e na evolução tecnológica das aeronaves.</p>
Organização do Trabalho	<p>Tendência para a reestruturação dos modos de organização, com vista à diminuição da complexidade e da diferenciação das suas estruturas.</p> <p>Elevada especialização e regulamentação das profissões no núcleo operacional.</p>	<p>Elevado grau de especialização, com coordenação e controlo realizados através de padronização de procedimentos e resultados, ao nível da organização e operação de transporte. Nas outras áreas é visível a tendência para o aumento da polivalência.</p>			<p>Aumento da polivalência</p>
Políticas de RH		<p>Grande importância atribuída à GRH e às funções de recrutamento e selecção, de gestão de carreiras e de planeamento antecipado de recursos humanos, sobretudo nas profissões qualificadas e específicas do sector.</p> <p>Organização e desenvolvimento de uma intensa actividade ao nível da formação profissional.</p>			<p>Recurso à externalização do emprego em actividade não ligadas à operação.</p>
RH	<p>Necessidade generalizada de elevado grau de formação e instrução para o desempenho das funções específicas.</p>	<p>Percentagens elevadas e tendência para o aumento dos trabalhadores com níveis de qualificação e escolarização mais elevados, possuindo pouco emprego não qualificado.</p>			<p>Novas funções e novas competências, assim como alteração das existentes, como resultado das alterações verificadas no sector.</p>
Sistema Educativo	<p>A formação profissional para esta actividade é exigente, especializada e regulamentada em termos internacionais.</p>	<p>Existem cursos ministrados pela academia da Força Aérea que fornecem de uma forma indirecta mão-de-obra qualificada para a aviação civil (militares na reserva).</p>	<p>Pouca oferta formativa para o sector, sendo que aquela que existe é entendida como desadequada.</p>	<p>Necessidade de desenvolver formações mais adequadas às actividades profissionais específicas do sector.</p>	<p>Desenvolvimento de formações inovadoras, com vista à preparação dos profissionais para as futuras e contínuas exigências da actividade e para a reconversão dos que virem a sua actividade deslocada para empresas de serviços subcontratadas.</p>
Dinâmica / Variações quantitativas do emprego	<p>Empregos em crescimento/emergência na área de gestão estratégica e na área de operação (sobretudo tripulantes).</p> <p>Empregos em extinção na área de operação.</p>				<p>Aumento do emprego para tripulantes.</p> <p>Diminuição do emprego nas actividades de apoio.</p>

Fonte: Ana Cláudia Valente e Helena Figueiredo (coords.) (2000), *O Sector dos Transportes em Portugal - Aéreo*, Lisboa : INOFOR.