

CONSIDERAÇÕES

SOBRE

ESTRUTURA GOVERNAMENTAL

ESTRUTURA EMPRESARIAL

INTRODUÇÃO

As actividades económico-sociais são exercidas numa sociedade moderna em estruturas que adquirem uma certa especialização, estilo e maneirismo, os quais caracterizam as funções que desempenham no tecido social.

É pois difícil coordenar múltiplas actividades uma vez que o estilo, etc., das pessoas que compõem as respectivas estruturas é, por força da função, distinto.

Reduzindo a nossa observação ao campo das empresas (públicas ou privadas) encontra-se toda uma série de estilos diferentes conforme as funções que essas empresas são chamadas a realizar.

— x —

- a. Para coordenar várias empresas distintas, mas que podem desempenhar funções afins ou relacionadas, existem diversas soluções, nomeadamente as seguintes, típicas:
1. uma empresa torna-se líder e emprega as restantes como satélites
 2. as empresas a coordenar são fundidas numa só e a gestão é comum
 3. é formada uma empresa especial com a função de coordenar, e as empresas a coordenar respondem perante a empresa central coordenadora.

b. No domínio restrito - mas extremamente importante - do lançamento de novas realizações, quando estas não constituem mero desenvolvimento de empresas já existentes, verifica-se uma cadeia de actividades que convém alinhar:

- geração da ideia
- estudo da viabilidade da ideia, operação que pode ser feita em várias fases sucessivas
- implementação da ideia, usualmente construção de uma fábrica, criação de um porto, valorização de um rio, etc.
- arranque da obra construída até ao seu funcionamento regular
- exploração em regimen regular (sem problemas) do empreendimento.

Para que as coisas "aconteçam" é condição essencial que todos esses elos desempenhem a sua função de forma eficiente, correcta e clara.

- c. Aproveitando este último exemplo e conjugando-o com o que se disse em a., compreende-se que é natural imaginar a existência de uma coordenação destas várias actividades de modo a que o processo siga, de etapa em etapa, até à conclusão, sem perdas de tempo nem delongas, afim de que os benefícios sociais e económicos do empreendimento principiém a ser colhidos tão cedo quanto possível.

Tal desiderato pode ser atingido se existirem organismos para desempenhar todas estas funções e entre eles se criem vínculos que tornem eficaz e celerere a transferência de "testemunho".

Para o efeito é necessário que a estrutura disponha de:

- a) empresas (estruturas) capazes de criar, processar e apreciar ideias em termos de serem seleccionadas as que forem mais viáveis
- b) empresas (estruturas) que saibam executar projectos com base nos estudos anteriores
- c) empresas (estruturas) que saibam levar a bom termo o empreendimento; isto é acompanhar o projecto, a realização das obras, o arranque da unidade e a sua operação.

A coordenação desejada envolve, no sector público, a existência de um conjunto de empresas públicas (ou estruturas) - que simbolizaremos por EP - cuja função é deter participações nos vários tipos de empresas atrás referidas.

Estas empresas EP detentoras de participações devem, por seu turno, agrupar-se nos seguintes três grandes grupos:

Grupo EPX Estas EP detêm participações de empresas cujo funcionamento e situação se consideram normais, isto é, são viáveis e correctamente geridas.

Neste grupo as empresas detentoras classificar-se-ão eventualmente de acordo com o sector ou sectores de actividade onde operam as empresas por elas detidas, como por exemplo sector da indústria ligeira, sector da indústria pesada, sectores de empresas de estudos, projectos, etc.

Grupo EPR De início neste grupo só deverá existir uma empresa. As empresas detidas por esta EP estão "doentes" e transitam quer do sector público, quer do privado, a fim de:

- . ou serem recuperadas, se tal for possível
- . ou serem extintas

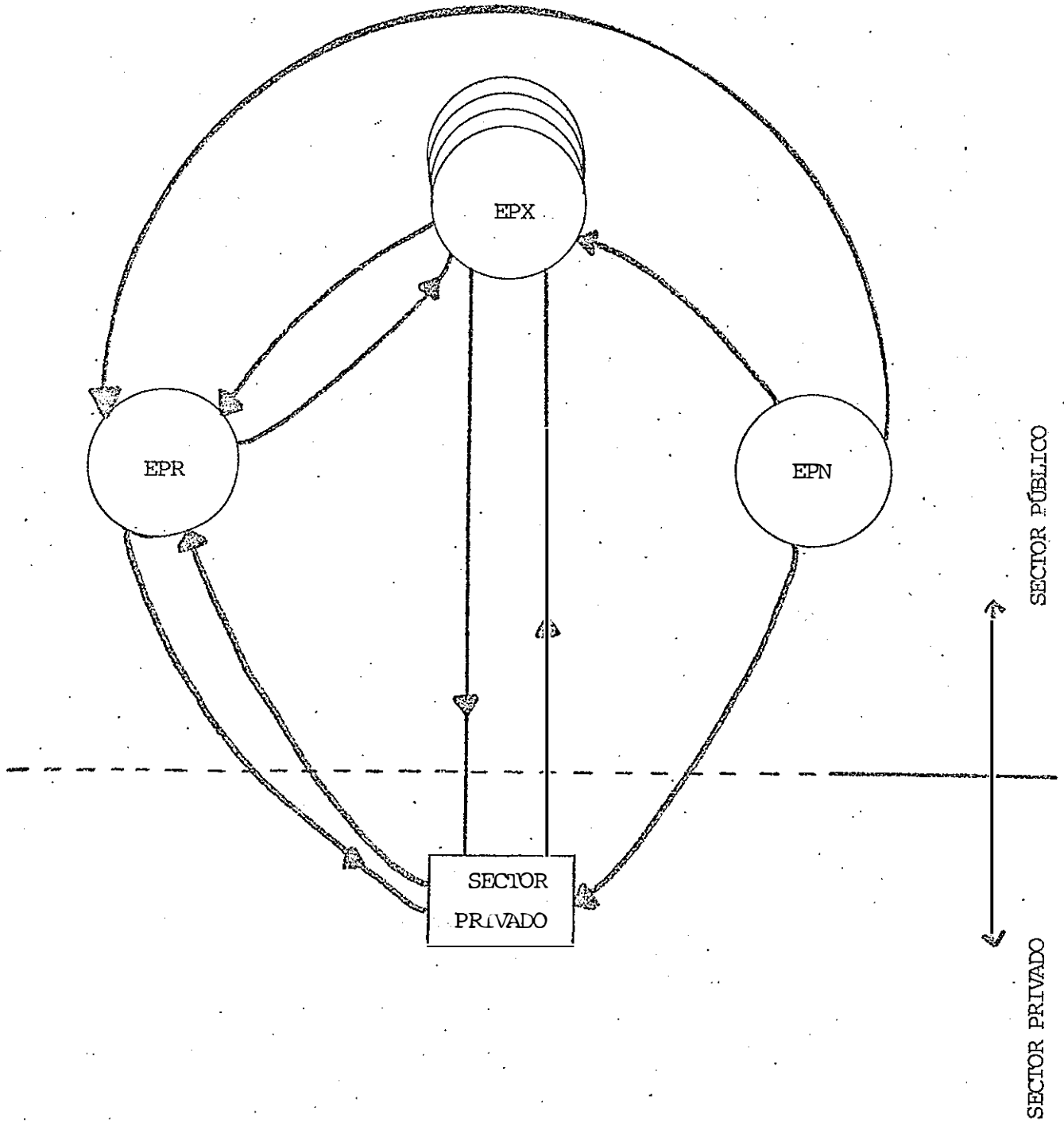
Grupo EPN Igualmente neste grupo bastará de início criar uma empresa. A EPN é destinada a pôr de pé novas empresas, isto é, segue o projecto, a execução da obra e os primeiros tempos de operação até que as novas empresas atinjam a normalidade. Uma vez chegadas a este estágio serão transferidas de EPN para o grupo EPX.

Pode acontecer que a nova empresa criada se torne ou de viabilidade duvidosa ou de operação difícil; nesse caso será enviada para o grupo EPR.

Finalmente a EPN pode também transferir para o sector privado certas empresas por ela criadas que se considere ficarem melhor enquadradas nesse sector.

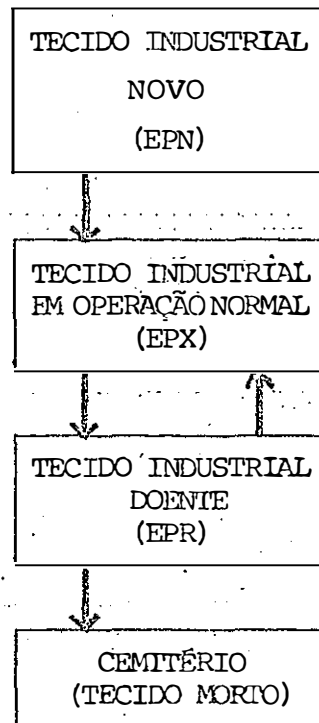
O diagrama 1 que se apresenta na página seguinte explica como transitam as empresas detidas pelos vários grupos EP, bem como pelo sector privado.

DIAGRAMA 1



No diagrama 2 representa-se a mesma ideia mas circunscrita às empresas em que o Estado tem controlo.

DIAGRAMA 2



A EPN é responsável pela criação de tecido industrial novo o qual, uma vez operativo, passa para EPX.

As EPX detêm o tecido industrial em operação normal (o que não significa que os seus órgãos de progresso não gerem igualmente tecido novo)

Para as EPR passa todo o tecido industrial doente afim de ser recuperado ou simplesmente destruído

Convém justificar por que se não funde numa só EP a totalidade dos grupos EPX, EPR e EPN:

- . inadmissibilidade de um grupo de empresas com esta dimensão.
- . o estilo de gestores bem como o controlo numa EPX, EPR ou EPN são totalmente distintos.
- . a operação da EPX envolve regularidade, constância, preocupação pelo pormenor, eficiência, etc..
- . a operação da EPR é de tipo "hospitalar": há empresas que estão económica e/ou financeira e/ou socialmente em dificuldades e é fundamental saber tomar a decisão de as extinguir ou conservar e, neste último caso, que soluções empregar, havendo que fazer tudo isto com rapidez e eficácia.

Com efeito, a conservação de tecido industrial doente pode afectar a restante estrutura industrial e até a estrutura social.

- . a operação da EPN pressupõe essencialmente capacidade de inovar, actuar no "desconhecido", dispor de flexibilidade para resolver "surpresas" e sobretudo ter uma visão a longo prazo para evitar lançar empresas inadequadas ao meio sócio-económico.
- . a EPN deve ser o centro mais importante de geração de tecido novo industrial e é o órgão por excelência a quem caberá concretizar a parte de planeamento a longo prazo da nação que corresponde às actividades mais modernas.

É fácil compreender a razão por que não convém contaminar uma EPN com uma EPR, ou diluí-la na imensidade do grupo das EPX.

d. Sistema criador de tecido industrial novo

Já se viu que cabe à EPN a responsabilidade de lançar novas empresas sobretudo em domínios ainda não explorados em Portugal.

Esta operação, no entanto, envolve um apoio e um sinergismo com um conjunto de entidades, que adiante se descrevem seguindo a ordem da ideia/realização:

1. Órgãos de natureza científica e técnica destinados a resolver problemas que em geral são apontados, ou encontrados, no corpo social do país.

Com efeito, cada país tem os seus problemas específicos e a "importação" pura e simples de técnicas, "know-how" e ciência internacionais não garante que os problemas e dificuldades sejam correctamente resolvidos sem a existência de órgãos deste tipo.

2. Empresa de Estudos e Fomento (E.E.F.)* Esta estrutura deve depender do Ministério das Finanças uma vez que nele se encontram concentradas as actividades de planeamento e investimento.

A E.E.F. é responsável pelo exame crítico de "ideias" e estudo da respectiva viabilidade. Estas ideias são colhidas por todo o corpo social nomeadamente nos Centros de Investigação, Departamentos de Estudos Sociais, etc.

Para o efeito a E.E.F. deverá desempenhar as seguintes funções típicas:

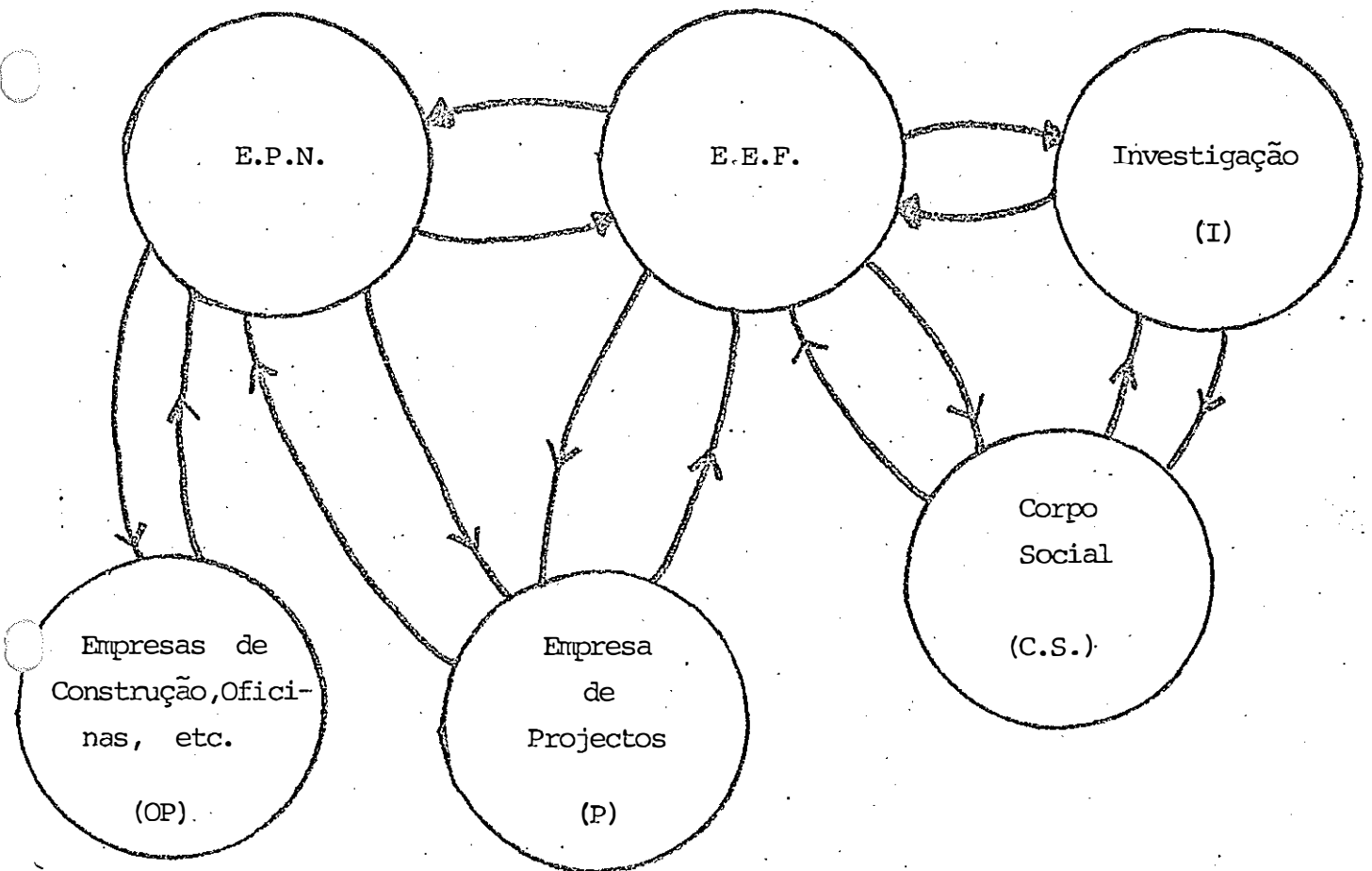
- "think-tank" onde participam elementos do corpo social reunidos com o objectivo de pensar soluções para problemas de interesse nacional.

* Tipicamente a E.G.F. corresponde a estes conceitos.

- ser o intérprete junto da EPN do progresso feito nos domínios da investigação e tecnologia que se aplicam ao lançamento de empresas a cargo da EPN.
 - centro de estudo da viabilidade sócio económica de soluções ou ideias que lhe sejam submetidas bem como, e sobretudo, das que envolvem a criação de novas empresas.
 - controlo das realizações para verificar que não sejam atraídas as finalidades sócio económicas dos projectos, obras ou empresas criadas - avisando a EPN quando necessário.
3. Empresas de Projectos e Organização(P). Estas empresas, quando do sector público devem estar incluídas no grupo das EPX especializado em empresas de serviços.
- Cabe-lhes estudar não só o meio socio-económico -nomeadamente o mercado, como realizar projectos agrónomos, de engenharia, etc. - apoiando-se em conhecimento, em formação e "know-how" próprio, adquirido ou resultante de trabalhos provenientes dos Órgãos referidos em 1.
4. Empresas de Construção, Oficinas, etc.(OP). Estas empresas, quando detidas pelo Estado, incluem-se também no grupo das EPX e destinam-se neste sistema a dar materialidade aos projectos produzidos pelas Empresas de Projectos.

No diagrama III representa-se o modo como se encontram ligadas as actividades das várias empresas.

DIAGRAMA 3



Convém esclarecer as razões pelas quais a EEF e as Empresas de Projectos (P) e de Construção (OP) não são incluídas na EPN.

Em primeiro lugar a EPN só detem empresas em regime de lançamento.

Em segundo lugar, no funcionamento duma empresa tipo P ou OP não pode confundir-se a respectiva função de projectista e executor da obra com a função cliente que é a que deve tomar a EPN.

Finalmente, se a EEF dependesse da EPN tomar-se-ia um pequeno instrumento de trabalho que andaria "a reboque" dos outros sectores, onde os problemas "urgentes" têm sempre precedência no executivo.

Dai resultaria o estiolamento completo e a perda de criatividade de da EEF.

A.P.

14.6.1976