Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

Marco António Pinto Correia Ribeiro Coelho

Relatório de Projecto

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Eduardo Baptista Macdonald Correia, ISCTE Business School,

Departamento de Gestão

ABRIL 2009

ABSTRACT:

The Balanced Scorecard (BSC) was developed by David Norton and Robert Kaplan in the early nineties to measure organizational performance. It encourages managers to measure performance not only with traditional financial information by introducing three additional perspectives: Customer, Internal Business Processes; and Learning and Growth.

"You can't manage what you can't measure" (Kaplan and Norton, 2004, viii) is an undeniable statement. The BSC offers organizations the required tool to formulate and to evaluate their mid and long-term strategy, linking financial planning to strategic objectives.

In order to develop their activities political parties do not use business management concepts, used by other business organizations. Political parties' performance is evaluated by election results. The subject of my master's project is the applicability of an adapted to nonprofit organizations BSC, to political parties. Specifically I analyse its applicability to the party Movimento Mérito e Sociedade (MMS) and define this party's BSC.

Keywords: balanced scorecard; politics party; performance management; nonprofit organizations.

RESUMO:

O Balanced Scorecard (BSC), modelo desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan, no início dos anos noventa, para medir a performance das organizações, complementa os tradicionais indicadores financeiros com, indicadores não financeiros, oferecendo aos gestores quatro perspectivas diferentes: financeira; cliente; processos e aprendizagem e crescimento.

"Não se consegue gerir aquilo que não é possível medir" (Kaplan e Norton, 2004, viii), é uma afirmação incontestável e, o BSC aparece como resposta à necessidade das organizações projectarem e avaliarem a sua estratégia de médio/longo prazo, ligando os orçamentos financeiros e os objectivos estratégicos.

As Organizações partidárias, vulgo Partidos Políticos em geral, não integram os conceitos de gestão, vulgarmente utilizados nas empresas, no desenvolvimento das suas actividades. A avaliação do desempenho dos Partidos Políticos, resume-se ao resultado de actos eleitorais.

A aplicabilidade do BSC, adaptado a Organizações sem fins lucrativos, a um Partido Político é o tema deste Projecto de Mestrado, no qual é efectuada uma caracterização do Movimento Mérito e Sociedade (MMS), desenhado um modelo de BSC.

Keywords: balanced scorecard; partidos políticos; gestão do desempenho; organizações sem fins lucrativos.

AGRADECIMENTOS

A realização do Projecto de Mestrado intitulado "Balanced Scorecard Político – O caso do MMS", só foi possível graças ao contributo e colaboração de diversos actores, aos quais eu estou profundamente grato!

O meu primeiro agradecimento é endereçado ao Professor Eduardo Correia, no seu papel de orientador do meu Projecto de Mestrado e ao Presidente do MMS Eduardo Correia, "o Homem do leme" do meu objecto de estudo: o Movimento Mérito e Sociedade. Agradeço a ambos o tempo disponibilizado - um recurso precioso na(s) sua(s) preenchidíssima(s) agenda(s) e, todos os *imputs*, que permitiram construir este Projecto de Mestrado.

Obrigado Eduardo(s)!

O meu agradecimento seguinte é dirigido ao meu amigo Nuno Dinis, que apesar de estar a residir em Seattle, dentro das suas possibilidades, esteve sempre disponível para acompanhar a realização deste Projecto de Mestrado, lendo o que lhe fui enviando e dando-me o seu precioso *feedback*.

Obrigado Nuno!

Quero também agradecer ao meu Dr. Miguel Almeida, Director Financeiro da Câmara Municipal de Sintra e meu Chefe, pela compreensão e colaboração que recebi durante e realização deste trabalho.

Obrigado Miguel!

À minha família, aos meus amigos(as) e colegas de trabalho, que nesta fase conviveram com a minha crescente "ausência", os meus agradecimentos pelo apoio e compreensão demonstrada.

Obrigado Amigos(as)!

À Catarina, mãe da minha linda filha Marta, a minha Princesa a quem dedico este trabalho.

Obrigado Catarina!

Obrigado Princesa!

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO 1

2. MOTIVAÇÃO 2

3. CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA POLÍTICO E DO PANORAMA PARTIDÁRIO 3

3.1 ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA 4

3.1.1 Estatuto e Eleição 4

3.1.2 Competência Política e Legislativa: 5

3.1.3 Competência de Fiscalização: 6

3.1.4 Competência Relativamente a outros Órgãos: 6

3.1.5 Processo Legislativo Comum 7

3.1.6 Organização e Funcionamento da AR 8

3.1.7 Resultados Eleitorais 10

3.1.8 A pior crise económica desde 1975 10

3.1.9 Posicionamento 13

3.1.10 Análise desde a V à X Legislatura 14

4. CRIAÇÃO E FINANCIAMENTO DE UM PARTIDO POLÍTICO 17

4.1 PROCESSO BUROCRÁTICO 17

4.2 FINANCIAMENTO DOS PARTIDOS POLÍTICOS 17

4.2.1 Subvenções Públicas 18

4.2.2 Donativos de Pessoas Singulares 19

4.3 FINANCIAMENTO DAS CAMPANHAS ELEITORAIS 19

5. MMS - MOVIMENTO MÉRITO E SOCIEDADE 23

5.1 MOVIMENTO MÉRITO E SOCIEDADE - ANTECEDENTES 23

5.2 CONSTITUIÇÃO DO MMS COMO PARTIDO POLÍTICO 27

5.2.1 Missão 27

5.2.2 Órgãos Nacionais 28

5.2.3 Análise SWOT 29

5.2.4 Posicionamento 31

5.2.5 I Congresso 32

5.2.6 "Mudar Portugal pelo Voto" 39

6. KEY PERFOMANCE INDICATORS (KPI'S) E BALANCED SCORECARD 41

6.1 KEY PERFORMANCE INDICATORS 41

6.2 BALANCED SCORECARD 43

6.2.1 Perspectiva Financeira 45

6.2.2 Perspectiva do Cliente 46
6.2.3 Perspectiva Interna 47
6.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento 48
6.3 O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégico 49
6.3.1 Tradução da Visão 50
6.3.2 Comunicação e Ligação 50
6.3.3 Planeamento 52
6.3.4 Feedback e Aprendizagem 52
6.4 Mapa Estratégico 54
6.5 Balanced Scorecard para Organizações sem fins lucrativos 55
6.5.1 Perspectiva do Cliente 56
6.5.2 Perspectiva Financeira 58
6.5.3 Perspectiva Processos Internos 59
6.5.4 Perspectiva Aprendizagem dos Empregados e Crescimento 59
7. DEFINIÇÃO DE KPI´S E BSC - APLICAÇÃO AO MMS 60
7.1 Balanced Scorecard do MMS 61
7.1.1 Perspectiva do Cliente 61
7.1.2 Perspectiva Financeira 62
7.1.3 Perspectiva Processos Internos 62
7.1.4 Perspectiva Aprendizagem dos Empregados e Crescimento 63
7.2 Key Performance Indicators (KPIs) 63
8. CONCLUSÕES 66
9. BIBLIOGRAFIA 68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Posicionamento dos Partidos Políticos com assento na AR (X Legislatura)..... 13
Figura 2 - Peso do PPD/PSD e PS nas Legislaturas..... 15
Figura 3 - Evolução da abstenção (V à X Legislatura)..... 16
Figura 4 - Posicionamento – Perspectiva Económica..... 31
Figura 5 - Posicionamento – Perspectiva dos Costumes..... 31
Figura 6 - Posicionamento do MMS – Perspectiva Económica e dos Costumes..... 32
Figura 7 - Indicadores de Performance..... 41
Figura 8 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard..... 44
Figura 9 - Perspectiva do cliente – Indicadores *core*..... 47
Figura 10 - Gestão Estratégica: Quatro Processos..... 50
Figura 11 - Mapa Estratégico – Modelo Simples de Criação de Valor..... 54
Figura 12 - Balanced Scorecard para Organizações sem fins lucrativos..... 56
Figura 13 - Balanced Scorecard para Organizações sem fins lucrativos..... 58
Figura 14 - Pilares do Balanced Scorecard - MMS..... 60
Figura 15 - Balanced Scorecard do MMS..... 61

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Mandatos dos Partido Políticos para a AR - X Legislatura 10
Quadro 2 - Previsões dos vários Institutos 12
Quadro 3 - Partidos Políticos com direito a Subvenção Pública 19
Quadro 4 - Medição dos Temas Estratégicos Financeiros 46

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Dossier de Imprensa da Biblioteca da Assembleia da República

Anexo 2 – Custos directos dos 3 actos eleitorais agendados para 2009

Anexo 3 – Manifesto Mérito e Sociedade

Anexo 4 – E-mail do Professor Eduardo Correia

Anexo 5 – Estatutos do MMS

Anexo 6 – Moção “Soluções para Portugal”

SIGLAS UTILIZADAS

AR	Assembleia da República
BA	British Airways
BE	Bloco de Esquerda
BdP	Banco de Portugal
BSC	Balanced Scorecard
CDS-PP	Partido Popular
CNE	Comissão Nacional de Eleições
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Fundo Monetário Internacional
IHPC	Índice Harmonizado de Preços no Consumidor
INDEG	Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
ISCTE	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
KPI	Key Performance Indicators
MMS	Movimento Mérito e Sociedade
PCTP/MRPP	Partido Comunista dos Trabalhadores Portugueses
PEV	Partido Ecologista “Os Verdes”
PIB	Produto Interno Bruto
PNR	Partido Nacional Renovador
PPD/PSD	Partido Social Democrata
PRD	Partido Renovador Democrático
PS	Partido Socialista
PSN	Partido de Solidariedade Nacional
SWOT	Strenghths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1. INTRODUÇÃO

O Projecto de Mestrado intitulado "Balanced Scorecard Político – O caso do MMS", está estruturado em oito capítulos.

O presente capítulo, visa unicamente servir de guião para a apresentação do Projecto de Mestrado, realçando os temas abordados em cada um dos capítulos que o compõem.

As razões que motivaram a elaboração do Projecto de Mestrado, que aqui apresento e, a escolha do Balanced Scorecard e de uma Organização Política são explicadas no segundo capítulo.

No terceiro capítulo, é efectuada uma breve caracterização do sector de actividade, onde o Movimento Mérito e Sociedade (MMS) se insere, com especial ênfase para a profunda crise económica que o país atravessa.

O quarto capítulo, descreve todos os procedimentos burocráticos que o MMS teve que cumprir, até se constituir como Partido Político e o enquadramento legal que regula o financiamento dos partidos políticos e as campanhas eleitorais.

O caso do MMS, os seus antecedentes, a sua constituição como Partido Político, as suas propostas para Portugal são desenvolvidas no quinto capítulo. Contém também a análise SWOT, o seu Posicionamento enquanto Partido Político, o I Congresso, a Moção "Soluções para Portugal" e, "Um Portugal Maior" lema da Candidatura do MMS às Eleições para o Parlamento Europeu, que se realizam em 7 de Junho.

A definição teórica de Key Performance Indicators (KPIs) e do Balanced Scorecard (BSC), é o tema do sexto capítulo. É efectuada também a abordagem teórica do Balanced Scorecard para Organizações sem fins lucrativos, modelo que será aplicado ao MMS.

A construção do BSC para o MMS e a definição dos KPIs para o MMS surge no sétimo capítulo, assim como, o ciclo de vida de um Partido Político.

As conclusões do Projecto de Mestrado, ou seja da aplicabilidade do BSC ao MMS são abordadas no último capítulo, o oitavo.

2. MOTIVAÇÃO

A ideia "Não se consegue gerir aquilo que não é possível medir" (Kaplan e Norton, 2004, viii), ficou registada na minha memória desde o primeiro momento!

Associada a essa ideia vinha o modelo do Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, no início dos anos noventa, que imediatamente se tornou um tema de eleição.

A decisão de realizar o Projecto de Mestrado no ISCTE Business School – INDEG, tornou possível a minha aspiração de desenvolver e aprofundar este tema, num contexto teórico-prático, ou seja, permitiu-me efectuar um enquadramento teórico do BSC e aplicar o modelo a uma organização real!

A estrutura, organização e funcionamento de um Partido Político, era algo que também despertava a minha curiosidade. Não conhecia e não conheço, após as pesquisas que efectuei no âmbito da realização do Projecto de Mestrado, qualquer livro ou artigo cujo tema tratasse a avaliação da performance, de qualquer organização partidária, nacional ou internacional, a não ser os resultados de actos eleitorais.

Tinha assim definido, o tema proposto: "Balanced Scorecard Político". Faltava-me um Partido Político, que se disponibilizasse para poder desenvolver o meu estudo.

A oportunidade foi-me concedida pelo destino. De facto, o Coordenador da minha Pós-graduação no INDEG, o Professor Eduardo Correia constituíra, em Abril de 2008, um partido político - Movimento Mérito e Sociedade (MMS), Acórdão do Tribunal Constitucional n.º 290/08, de 29 de Maio.

Enderecei-lhe o convite para ser o meu Orientador no Projecto de Mestrado, no dia 16 de Outubro. A resposta veio passados 2 dias (num sábado) era positiva!

Na primeira reunião com o Professor Eduardo Correia/Presidente do MMS, ficou logo definido, em traços gerais, este Projecto de Mestrado, tendo sido adicionado ao título proposto na candidatura "O caso do MMS".

3. CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA POLÍTICO E DO PANORAMA PARTIDÁRIO

A denominada "Revolução dos Cravos" em 25 de Abril de 1974, pôs termo ao Estado Novo – regime ditatorial que governou Portugal desde 1933 até 1974. Portugal vive desde então um regime democrático.

Democracia significa poder (krátos) do povo (démos), onde os cidadãos exercem o seu direito de eleger os seus representantes – democracia representativa. Norberto Bobbio, de entre todas as definições que existem, prefere aquela que apresenta a democracia como o "poder em público", para indicar todos aqueles expedientes institucionais que obrigam os governantes a tomarem as suas decisões às claras e permitem que os governados "vejam", como e onde as tomam (Bobbio, 2000: 386)

Na célebre oração fúnebre de Péricles são louvadas as pessoas que se ocupam não apenas dos seus interesses privados, mas também dos negócios públicos, e são censurados como cidadãos inúteis aqueles que não se ocupam dos segundos (Bobbio, 2000: 372).

No seu conceito essencial, "os partidos são organizações que lutam pela aquisição, manutenção e exercício do Poder" (Moreira, 2003: 171). Gozam de personalidade jurídica sendo constituídos por um tempo superior ao do(s) seu(s) fundadores, ou seja são constituídos por tempo indeterminado.

A sua função principal é: formar a opinião pública, propor candidatos às eleições e disciplinar os eleitos (Moreira, 2003: 175).

Nos termos do art. 2.º da Lei Orgânica n.º 2/2003, de 22 de Agosto – Lei dos Partidos Políticos – são fins dos partidos políticos:

a) Contribuir para o esclarecimento plural e para o exercício das liberdades e direitos políticos dos cidadãos;
b) Estudar e debater os problemas da vida política, económica, social e cultural, a nível nacional e internacional;
c) Apresentar programas políticos e preparar programas eleitorais de governo e de administração;
d) Apresentar candidaturas para os órgãos electivos de representação democrática;

e) Fazer a crítica, designadamente de oposição, à actividade dos órgãos do Estado, das regiões autónomas, das autarquias locais e das organizações internacionais de que Portugal seja parte;
f) Participar no esclarecimento das questões submetidas a referendo nacional, regional ou local;
g) Promover a formação e a preparação política de cidadãos para uma participação directa e activa na vida pública democrática;
h) Em geral, contribuir para a promoção dos direitos e liberdades fundamentais e o desenvolvimento das instituições democráticas.

Na sua forma autêntica, o político quer o Poder porque julga ter uma solução para o interesse público, e na sua forma degenerada o político quer o Poder porque julga poder satisfazer assim interesses sectoriais e até privados (Moreira, 2003: 172).

Actualmente existem 16 partidos políticos em Portugal registados no Tribunal Constitucional, dos quais 6 têm assento parlamentar na X Legislatura. Trinta e quatro anos decorreram entre a data de inscrição do mais antigo e do mais recente, exactamente o mesmo número de anos de regime democrático em Portugal.

3.1 ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

O Parlamento português é constituído por uma única Câmara, designada Assembleia da República (AR). Sendo um dos órgãos de soberania consagrados na Constituição, para além do Presidente da República, do Governo e dos Tribunais, é, nos termos da lei fundamental, a assembleia representativa de todos os cidadãos portugueses.

Compete à AR assegurar a aprovação das leis fundamentais da República e a vigilância pelo cumprimento da Constituição, das leis e dos actos do Governo e da Administração.

3.1.1 ESTATUTO E ELEIÇÃO

A AR é a assembleia representativa de todos os cidadãos portugueses, sendo composta por 230 Deputados. Qualquer cidadão português (maior de 18 anos) pode ser Deputado, excepto se exercer certas funções, tais como: magistrado, militar no activo, diplomata, entre outras (art. 20.º da Lei n.º 7/93, de 1 de Março[1]). Os Deputados são eleitos em

[1] Com as alterações introduzidas pelas Leis n.º 24/95, de 18 de Agosto, n.º 55/98 de 18 de Agosto, n.º 8/99 de 10 de Fevereiro, n.º 45/99 de 16 de Junho, n.º 3/2001 de 23 de Fevereiro, Lei n.º 24/2003, de 4

representação de partidos, ou coligações de partidos, em cada círculo eleitoral. A conversão dos votos em mandatos faz-se de acordo com o sistema de representação proporcional e o método da média mais alta de Hondt[2].

Os Deputados representam todo o país, tendo um mandato de quatro anos, a que equivale o período a uma Legislatura. Cada ano parlamentar é designado por Sessão Legislativa e inicia-se a 15 de Setembro. O mandato dos Deputados só termina com a primeira reunião da Assembleia da República, após novas eleições. A AR eleita em 20 de Fevereiro de 2005 iniciou a X Legislatura, tendo os resultados oficiais da eleição sido publicados no Diário da República 47 - Série I A, 1º Suplemento, de 8 de Março de 2005.

A AR tem competência política e legislativa, de fiscalização, e ainda outras relativamente a outros órgãos.

3.1.2 COMPETÊNCIA POLÍTICA E LEGISLATIVA:

A AR pode legislar sobre todas as matérias exceptuando-se aquelas que se referem à organização e funcionamento do Governo.

Há matérias sobre as quais só a AR pode legislar. São as matérias de reserva absoluta: eleições; partidos políticos; orçamento do Estado; referendo; bases gerais do ensino e, defesa nacional.

Há outras matérias, que são da competência exclusiva da AR, sobre as quais o Governo pode legislar mediante uma autorização legislativa da AR: direitos liberdades e garantias; definição de crimes e medidas de segurança; impostos e sistema fiscal; política agrícola e monetária; arrendamento rural e urbano; competência dos tribunais e, serviços de informação.

Os diplomas aprovados pela AR designam-se por decretos que, após promulgação e referenda (assinatura do Primeiro Ministro), são publicados como Leis. São votados, em regra, por maioria simples.

---

de Julho, n.º 52-A/2005 de 10 de Outubro, Lei n.º 44/2006 e Lei n.º 45/2006, de 25 de Agosto e Lei n.º 43/2007, de 24 de Agosto,

[2] Fórmula de cálculo criada pelo advogado belga, Victor D' Hondt, e utilizada na distribuição de mandatos pelos candidatos das listas concorrentes a eleições, com base no princípio da representação proporcional. Consiste na repartição dos mandatos pelos partidos, proporcionalmente à importância da respectiva votação.

As Leis Orgânicas, têm de ser aprovadas por maioria absoluta dos Deputados em funções (exemplos: eleições para a AR e Presidência da República, referendos e, defesa nacional).

As Leis que aprovam alterações à Constituição chamam-se Leis Constitucionais e têm de ser aprovadas por maioria de $^{2}/_{3}$ dos Deputados em funções.

As restantes deliberações da AR têm a forma de Resolução.

3.1.3 COMPETÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO:

À AR, compete vigiar pelo cumprimento da Constituição, das leis e, apreciar os actos do Governo e da Administração.

O Governo é constituído de acordo com o resultado das eleições legislativas. Depois da tomada de posse, o Governo apresenta o seu Programa à AR que o aprecia num período máximo de três reuniões plenárias.

Cada Grupo Parlamentar pode propor a abertura de dois debates, em cada sessão legislativa (ano parlamentar), sobre assuntos de política geral ou sectorial – interpelação ao Governo.

O Primeiro-Ministro deve comparecer quinzenalmente perante o Plenário para uma sessão de perguntas dos Deputados. Estes, podem também apresentar questões escritas ao Governo, designadas por requerimentos.

Qualquer matéria de interesse público relevante relacionada com o cumprimento das leis ou dos actos do Governo e da Administração Pública pode ser objecto de inquérito parlamentar. A AR constituirá, então, uma comissão eventual para cada caso.

3.1.4 COMPETÊNCIA RELATIVAMENTE A OUTROS ÓRGÃOS:

O Presidente da República toma posse perante a AR.

O Presidente da República não pode ausentar-se do país sem o consentimento da AR, excepto no caso de viagem particular de duração não superior a cinco dias.

Compete ainda à AR:

- Aprovar os estatutos político-administrativos e as leis eleitorais das Regiões Autónomas;

- Pronunciar-se sobre a dissolução dos seus órgãos de governo próprio e conceder às respectivas Assembleias Legislativas Regionais autorização para legislar sobre determinadas matérias.

A AR intervém na eleição dos titulares de certos órgãos externos (total ou parcialmente), nomeadamente do Provedor de Justiça, do Presidente do Conselho Económico e Social, dos juízes do Tribunal Constitucional, do Conselho Superior de Magistratura, da Comissão Nacional de Eleições, do Conselho de Fiscalização dos Serviços de Informação, entre outros.

3.1.5 PROCESSO LEGISLATIVO COMUM

A iniciativa legislativa cabe: aos Deputados ou aos Grupos Parlamentares (projectos de lei); ao Governo ou às Assembleias Legislativas Regionais (propostas de lei).

Grupos de cidadãos eleitores podem também exercer o direito de iniciativa legislativa junto da AR, bem como participar no procedimento legislativo a que derem origem, nos termos do artigo 167.º da Constituição da República Portuguesa e da Lei nº 17/2003, de 4 de Junho (os projectos de lei assim apresentados devem ser subscritos por um mínimo de 35.000 cidadãos eleitores).

Quando o Presidente da AR admite uma iniciativa legislativa, esta é objecto de um parecer da Comissão especializada a quem foi distribuída, seguindo-se o seu debate na generalidade, sempre feito em reunião Plenária e que termina com a votação na generalidade (linhas gerais da iniciativa).

Segue-se um debate e votação na especialidade (artigo por artigo), que pode ser feito em Plenário ou em Comissão.

O texto final é submetido a uma votação final global, sempre feita em Plenário.

A iniciativa aprovada chama-se Decreto da AR.

O Decreto, assinado pelo Presidente da Assembleia da República, é enviado ao Presidente da República para promulgação. Após a promulgação o decreto assume a designação de Lei, é enviado ao Governo para referenda e depois remetido à Imprensa Nacional para publicação na 1ª série do Diário da República.

O Presidente da República pode exercer o seu direito de veto, por considerar que o diploma aprovado pela AR contem normas que contrariam a Constituição (requerendo

então o parecer do Tribunal Constitucional), ou por razões políticas que deverão constar de mensagem fundamentada.

No caso de haver normas consideradas inconstitucionais, a AR pode aprovar alterações ao diploma, enviando-o, de novo, para promulgação. No entanto, qualquer que seja a razão do veto, a AR pode sempre confirmar o texto do diploma anteriormente aprovado por maioria absoluta dos Deputados em funções (ou maioria de $^2/_3$ para certas matérias[3]). Se assim for, o Presidente da República tem de promulgar o diploma, obrigatoriamente, no prazo de 8 dias.

3.1.6 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA AR

No início da Legislatura a AR elege o seu Presidente, bem como os restantes membros da Mesa, e fixa o elenco das suas Comissões Especializadas permanentes.

O Presidente da AR é eleito por maioria absoluta dos Deputados em funções, competindo-lhe substituir, interinamente, o Presidente da República.

Compete também ao Presidente representar a AR, presidir à Mesa, dirigir os trabalhos parlamentares, fixar a ordem do dia, assinar os Decretos e outros documentos expedidos em nome da AR e superintender na sua administração.

A Mesa é o órgão composto pelo Presidente, por quatro Vice-Presidentes, quatro Secretários e quatro Vice-Secretários. É eleita pelo período da Legislatura. Compete à Mesa coadjuvar o Presidente no exercício das suas funções, declarar a perda de mandato em que incorra qualquer Deputado e, dirigir as reuniões plenárias.

Os Deputados eleitos por cada partido, ou coligação, podem constituir-se em Grupo Parlamentar. É habitual existirem tantos grupos parlamentares, quantos os partidos representados na AR.

Os Grupos Parlamentares têm direitos, nomeadamente, indicar os seus representantes nas Comissões, apresentar projectos de lei, ser ouvidos sobre a fixação da ordem do dia, através dos seus Presidentes, apresentar moções censura ao Governo ou de rejeição do seu programa, suscitar dois debates, em cada sessão legislativa, para interpelação ao Governo.

[3] Nos termos do n.º 3 do art. 112.º, da Constituição da República Portuguesa, as Leis Orgânicas, bem como todas aquelas, que por força da Constituição, sejam pressuposto normativo necessário de outras leis, ou que por outras devam ser respeitadas, carecem de aprovação por maioria de $^2/_3$. Ver também os artigos: 130.º; 136.º; 163.º; 168.º; 174.º; 279.º e 286.º.

A AR constitui Comissões Especializadas permanentes cuja composição corresponde à representatividade dos partidos com assento na AR.

O estudo e debate das iniciativas legislativas apresentadas à AR é feito em Comissão antes da sua apreciação ou votação em reunião plenária.

Cada Comissão pode constituir as Subcomissões necessárias, com autorização prévia do Presidente da AR.

A AR pode constituir também Comissões eventuais e grupos de trabalho para fins determinados.

Fora do período normal de funcionamento da AR, ou durante o período em que se encontre dissolvida, funciona a Comissão Permanente que é composta pelo Presidente da AR, Vice-Presidentes e Deputados indicados por todos os partidos. Compete-lhe, nomeadamente, acompanhar a actividade do Governo, dar assentimento à ausência do Presidente da República do território nacional, autorizar o funcionamento de comissões, se tal for necessário, preparar a abertura da sessão legislativa.

Os debates políticos e legislativos têm lugar quer nas Reuniões Plenárias, quer nas reuniões das Comissões.

A agenda da reunião plenária – designada por ordem do dia – é fixada com a antecedência mínima de 15 dias pelo Presidente, depois de ouvir a Conferência dos Representantes dos Grupos Parlamentares, onde o Governo também pode fazer-se representar.

Os membros do Governo podem intervir nos debates.

As reuniões plenárias são públicas. Realizam-se, habitualmente, 3 reuniões plenárias por semana.

Cada reunião plenária é gravada integralmente, sendo este registo publicado na I Série do Diário da Assembleia da República.

As reuniões das Comissões são marcadas pela própria Comissão ou pelo seu Presidente e a respectiva ordem do dia é fixada previamente.

Os membros do Governo podem participar nas reuniões das Comissões. As reuniões das Comissões são públicas, podendo, no entanto, reunir à porta fechada quando o carácter reservado dos assuntos a tratar o justificar.

3.1.7 RESULTADOS ELEITORAIS

A Comissão Nacional de Eleições (CNE), publicou no Diário da República - I Série-A, N.º 47, de 8 de Março de 2005, a relação dos Deputados eleitos e mapa oficial das eleições para a Assembleia da República realizadas em 20 de Fevereiro de 2005 (X Legislatura).

A distribuição dos mandatos por partido político, consta do quadro seguinte.

Quadro 1 - Mandatos dos Partido Políticos para a AR - X Legislatura

PARTIDOS POLÍTICOS	VOTOS	MANDATOS
PS	2.573.406	121
PPD/PSD	1.639.240	75
PCP-PEV	432.000	14
CDS-PP	414.992	12
BE	364.407	8

Fonte: CNE – Mapa Oficial n.º 1-A/2005

3.1.8 A PIOR CRISE ECONÓMICA DESDE 1975

A profunda crise económica que se instalou em Portugal, com epicentro no sector financeiro, nomeadamente no mercado imobiliário e de capitais dos Estados Unidos, colocou em causa o capitalismo neoliberal desregulado. As ligações comerciais, primeiro com os activos tóxicos que contaminaram os activos dos balanços dos bancos e levaram à contracção do crédito e depois com as famílias a a adiarem decisões de consumo e a retracção dos empresários, no momento de investir, trouxeram o problemas à economia real.

As novas previsões do Banco de Portugal (BdP), traçam um cenário negro à economia portuguesa para o corrente ano, "A economia vai contrair 3,5%, o consumo privado 1%, a inflação será negativa, as exportações irão recuar 14,2% e o investimento quase 15%." (Jorge, 2009: 4).

O BdP não avança com qualquer previsão para 2010, pois defende que a retoma da economia nacional, depende dos EUA e da Europa. É esta também a opinião dos economistas contactados pelo Diário Económico[4], dizem que Portugal não vai recuperar

[4] Diário Económico de Quarta-feira, 15 de Abril de 2009, p7.

enquanto não houver retoma mundial. João Duque, economista e professor do ISEG, diz: "Não há solução nenhuma para esta crise que não venha de fora", acrescentando que o investimento público adequado pode ajudar.

Neste cenário, de grande incerteza, o Governador do BdP aconselha o Governo a direccionar o investimento público para projectos de imediata realização e rápido acabamento, para não implicarem grandes despesas futuras.

"O Banco de Portugal (BdP) acredita que a inflação média medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), acabará o ano de 2009 em níveis negativos. Contudo, o organismo liderado por Vítor Constâncio não acredita que a queda dos preços degenere numa situação de deflação, prevendo que a variação homóloga dos preços regresse a terreno positivo antes do final do ano.

"A explicação reside em poderosos efeitos-base. A queda dos preços tem estado a ser conduzida sobretudo pelo sector dos combustíveis e alimentos, que têm um grande peso no bolo total das despesas familiares porque estes são produtos cuja cotação atingiu valores recorde no ano passado." (Romano, 2009a: 12).

Seguindo este raciocínio, o BdP conclui, " a queda marginal de preços projectada para o conjunto da economia não deve ser interpretada como uma situação de deflação, tendo em conta a sua natureza temporária e não generalizada." (Romano, 2009a: 12).

"Um ano e meio depois dos primeiros sinais de alarme nos mercados financeiros, a factura final da crise começa a ganhar contornos definidos. E, se inicialmente a economia portuguesa revelou resistência à degradação dos indicadores económicos, os números do FMI[5] publicados ontem refutaram a hipótese do *oásis no meio do deserto*". O cálculo é feito com base no PIB[6] de 2007 e nas projecções de crescimento do FMI. "Para Portugal a instituição prevê uma recessão de 4,1%, em 2009, e outra contracção, desta vez de 0,5%, um ano depois. Se a isto for acrescentada a estagnação do ano passado, o PIB português será, em 2010, apenas 95,4% do PIB de 2007." (Romano, 2009b: 6).

No quadro 2, apresentam-se as previsões do FMI, da Comissão Europeia, do BdP e do Governo, para o crescimento do PIB, inflação e défice orçamental.

[5] Fundo Monetário Internacional

[6] Produto Interno Bruto

Quadro 2 - Previsões dos vários Institutos

	FMI	BRUXELAS[7]	BDP	GOVERNO
CRESCIMENTO	-4,1% (2009) -0,5% (2010) 1% (2011)	-1,6% (2009) 0,2% (2010)	-3,5% (2009)	-0,8% (2009) 0,5% (2010) 1,3% (2011)
INFLAÇÃO	0,3% (2009) 1% (2010) 1,1% (2011)	1,2% (2009) 2% (2010)	-0,2% (2009)	1,2% (2009) 2% (2010)
DÉFICE	5,9% (2009) 6,08%(2010)	2,6% (2009)		2,9% (2009) 2,3% (2010) 2,3% (2011)

Fonte: Diário Económico (23-Abr-2009)

O economista Vítor Bento, autor do Prefácio do livro "Mudar Portugal – A revolução inteligente" de Eduardo Correia, acredita que "só uma redução generalizada dos salários poderá estancar o desemprego e acelerar a retoma da economia" (Bento, 2009: 55).

Na antevisão do lançamento do seu livro "Perceber a crise para encontrar o caminho", numa entrevista à revista Visão, Vítor Bento concretiza o seu pensamento "Se tivéssemos moeda própria, a forma de restaurar a competitividade seria desvalorizando-a. Não a tendo, impõe-se simular o efeito. Uma desvalorização implica reduzir os salários reais e reduzir os preços dos bens não transaccionáveis (que não têm concorrência externa) face ao preço dos bens transaccionáveis. Se o efeito necessário é este, vamos tentar obtê-lo actuando directamente sobre as variáveis, reduzindo os custos salariais e o preço dos serviços não transaccionáveis. Com inflação, bastava congelar os salários nominais, mas como não vamos ter inflação nos próximos um ou dois anos, só nos resta reduzi-los." (Bento, 2009: 56).

Vítor Bento gostaria que este tema fosse unicamente discutido pela sociedade civil e só posteriormente chegasse ao campo político, pois como refere "num ano de eleitoral, qualquer político que discuta isto é suicida. Ou teriam que dizer que não, e estariam a matar uma ideia útil, ou diriam que sim e perderiam as eleições." (Bento, 2009: 56).

É a eterna questão que Vitor Bento lança no Prefácio do livro "Mudar Portugal – A revolução inteligente" e que se resume ao "aceso conflito entre dois conjuntos

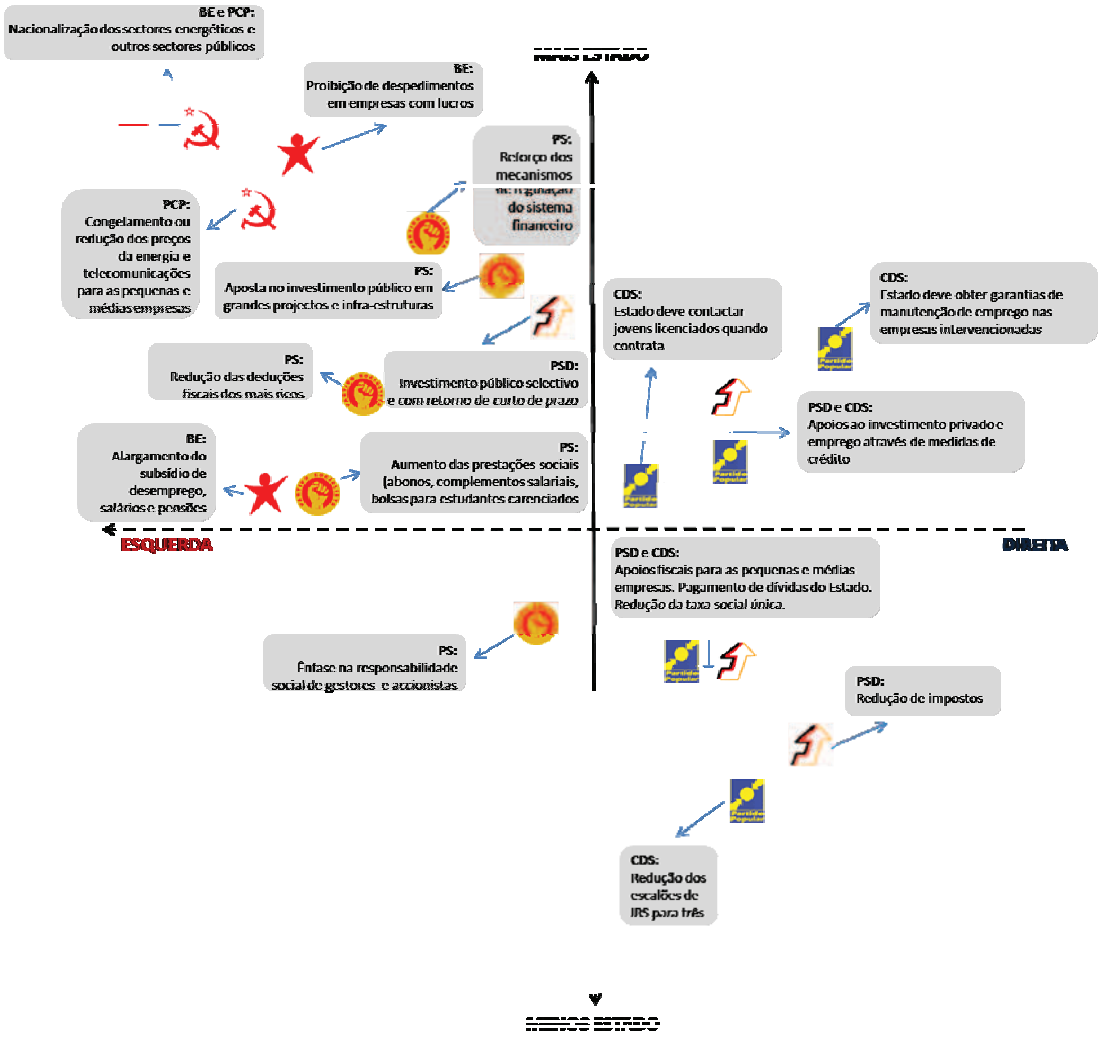
[7] Previsões de Janeiro de 2009

fundamentais: o conjunto de *o que as pessoas querem* e o conjunto de *o que é preciso fazer*" (Correia, 2008: 6).

3.1.9 POSICIONAMENTO

Pedro Lomba num artigo publicado no Diário de Notícias, posiciona os Partidos Políticos com assento na AR (figura 1), de acordo com a sua ideologia (esquerda-direita) e de acordo com o papel a desempenhar pelo Estado.

Figura 1 - Posicionamento dos Partidos Políticos com assento na AR (X Legislatura)



Fonte: Diário de Notícias (3-Mar-2009)

O cenário de recessão económica, com período de duração desconhecido, afectou o modo como os partidos políticos se definem em termos ideológicos. Pedro Lomba, num artigo publicado a 3 de Março de 2009, no Diário de Notícias escreveu: "As propostas dos partidos do poder e da oposição para enfrentar a crise económica trouxeram divisões

ideológicas, umas que julgávamos perdidas ou adormecidas, outras mais recentes. No essencial dão-nos um razoável retrato daquilo que os partidos pensam sobre a crise. Para já os partidos à esquerda deslocaram-se mais para a esquerda, os partidos da direita tentam adaptar-se a um novo cenário; e os que estão no poder percebem que os tempos apelam ao mais rigoroso equilibrismo político. É isso que levou José Sócrates, no congresso de espinho, a definir o PS como partido da "esquerda democrática, europeia e responsável" contra a "esquerda conservadora" (PCP-PEV e BE), ao mesmo tempo que acusa o ideário "liberal" da direita de ter provocado a crise (PPD/PSD e CDS-PP)."

3.1.10 ANÁLISE DESDE A V À X LEGISLATURA

O período compreendido entre 1975 (a 25 de Abril de 1975, nas primeiras eleições, para a Assembleia Constituinte, por sufrágio verdadeiramente universal realizadas em Portugal, com uma afluência histórica de 91%) e 1985 (eleições de 6 de Outubro), é caracterizado por uma grande irregularidade (existiram eleições para a Assembleia da República em 1976, 1979, 1980, 1983 e 1985), própria de um novo regime que estava a dar os primeiros passos, pelo que analisar este período, apesar de muito interessante, iria, enviesar de forma não conclusiva os resultados da análise seguinte.

A análise às últimas seis legislaturas, ou seja, dos resultados obtidos pelos partidos com assento na Assembleia da República, entre 1987 e 2005, confirmam uma estabilidade quanto à conquista de mandatos dos principais partidos Portugueses.

De facto, neste período de tempo, dois dos partidos - PRD e PSN, cuja representatividade no parlamento era marginal, perderam os mandatos que detinham no parlamento.

O Tribunal Constitucional decretou a extinção do partido político, Partido de Solidariedade Nacional (PSN); e ordenou o cancelamento da respectiva inscrição no registo dos partidos políticos existente no Tribunal, no Acordão n.º 28/2006. [Publicado no Diário da República nº 33/06, Série II, de 15 de Fevereiro].

O Tribunal Constitucional ordenou o registo da denominação, sigla e símbolo apresentados pelo partido requerente (PNR - Partido Nacional Renovador, ex-Partido Renovador Democrático - PRD), no seu acordão n.º 250/2000. [Publicado no Diário da República nº 103/00, Série II, de 4 de Maio].

O Tribunal Constitucional ordenou a inscrição, no registo próprio deste Tribunal, do partido político Bloco de Esquerda, que usará a sigla B.E. e adoptará o símbolo constante

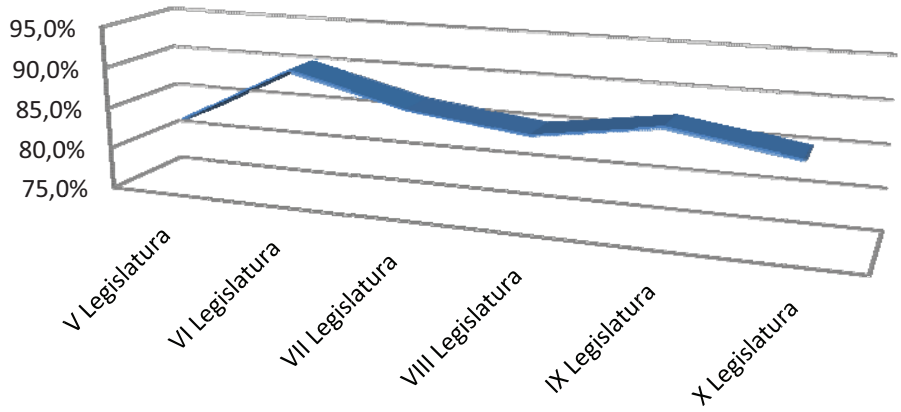
do anexo a este acórdão, do qual faz parte integrante. [Publicado no Diário da República nº 84/99, Série II, de 10 de Abril].

3.1.10.1 Bipolarização: PPD/PSD e PS

A análise às últimas 6 legislaturas (figura 2), compreendendo um período de cerca de 28 anos, permite-nos verificar uma certa estabilidade no peso dos dois principais partidos portugueses: o Partido Socialista (PS) e o Partido Social Democrata (PPD/PSD), possuem no contexto político nacional.

De facto, estes dois partidos governaram Portugal, no período em análise, tendo-o feito com maioria absoluta nas: V e VI Legislatura – PPD/PSD e X Legislatura – PS. Juntos representam cerca de 85% dos votos obtidos, em sede de eleições para a Assembleia da República.

Figura 2 - Peso do PPD/PSD e PS nas Legislaturas



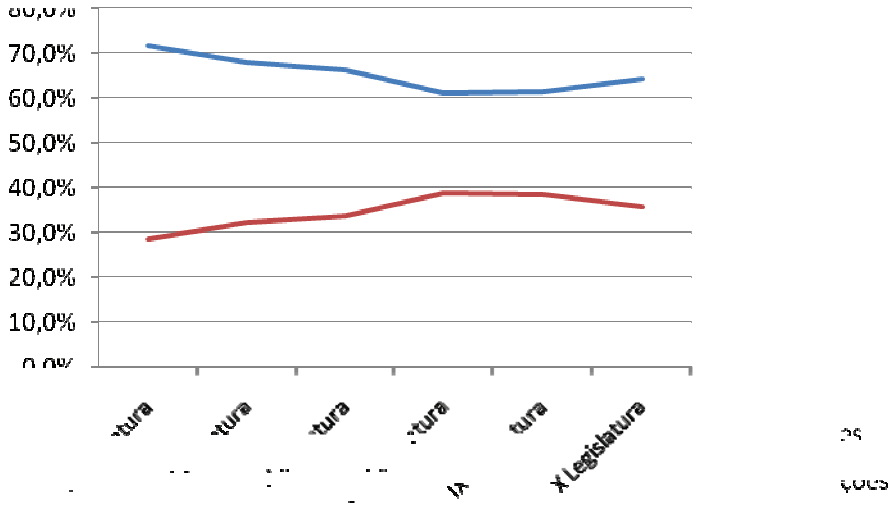
Fonte: Comissão Nacional de Eleições

Será interessante observar os resultados das eleições legislativas agendadas para 2009, no sentido de se perceber qual o impacto político, da profunda crise económica que se vive em Portugal, com empresas a encerrar diáriamente, o desemprego a crescer para níveis imprevisíveis e, 200.000 trabalhadores nas ruas de Lisboa na manifestação pela defesa dos postos de trabalho, intitulada com a "maior de sempre" pela generalidade da

comunicação social[8]. Será que a crise económica vai acentuar o peso dos principais partidos ou, pelo contrário vai potenciar o aparecimento de outra(s) força(s) política(s)?

A evolução da abstenção no período em análise (figura 3) é preocupante, pois denota um desinteresse generalizado dos portugueses pela participação nos actos eleitorais. A abstenção, cresceu de 28,4% para 38,9% entre a V e a VIII Legislatura, tendo registado uma ligeira quebra na IX Legislatura (38,5%), cifrando-se os valores da abstenção em 35,7% nas últimas eleições para a Assembleia da República, realizadas em 20 de Outubro de 2005, isto significa que mais do que um, em cada três eleitores, não exerce o seu direito democrático.

Figura 3 - Evolução da abstenção (V à X Legislatura)



Fonte: Comissão Nacional de Eleições

Como nota final ao presente capítulo fica a indicação que no corrente ano se vão realizar três actos eleitorais[9]:

- Parlamento Europeu, no dia 7 de Junho;
- Assembleia da República, data a definir;
- Autarquias Locais, data a definir.

[8] Anexo 1 – Dossier de Imprensa da Biblioteca da Assembleia da República

[9] Anexo 2 - Custos directos dos 3 actos eleitorais agendados para 2009

4. CRIAÇÃO E FINANCIAMENTO DE UM PARTIDO POLÍTICO

4.1 PROCESSO BUROCRÁTICO

O processo burocrático vigente para constituição de um partido político, está regulamentado num pacote legislativo onde estão contidos os seguintes diplomas:

- Lei n.º 28/82, de 15 de Novembro – Lei de Organização, Competência e Processo do Tribunal Constitucional – LTC;
- Lei Orgânica n.º 2/2003, de 22 de Agosto – Lei dos Partidos Políticos;
- Lei Orgânica n.º 2/2008, de 14 de Maio – primeira alteração à Lei Orgânica n.º 2/2003, de 22 de Agosto (Lei dos Partidos Políticos);

Para constituir um partido político podemos resumidamente elencar os seguintes passos:

- Criação de uma denominação, sigla e símbolo;
- Redacção de uma Declaração de Princípios ou Programa Político;
- Recolha de pelo menos 7.500 signatários.

De acordo com o disposto nas alíneas a) e b), do art. 9.º e no n.º 2 da art. 103.º da Lei n.º 28/82, de 15 de Novembro, compete ao Tribunal Constitucional aceitar a inscrição dos partidos políticos e, apreciar a legalidade das denominações, siglas ou símbolos propostos nos termos do art. 12.º da Lei Orgânica 2/2003, de 22 de Agosto.

A inscrição de um partido político tem de ser requerida por pelo menos 7.500 (sete mil e quinhentos) cidadãos eleitores. É apresentada por escrito e acompanhada pelo projecto de estatutos, da declaração de princípios ou programa político e da denominação, sigla e símbolo do partido e inclui, em relação a todos os signatários, o nome completo, o número do bilhete de identidade e o número do cartão de eleitor – art. 15.º da Lei Orgânica 2/2003, de 22 de Agosto.

Os partidos legalmente constituídos podem apresentar-se às eleições legislativas, nacionais e regionais (Açores e Madeira), autárquicas e para o parlamento europeu.

4.2 FINANCIAMENTO DOS PARTIDOS POLÍTICOS

A Lei n.º 19/2003, de 20 de Junho – Financiamento dos Partidos Políticos e das Campanhas Eleitorais, determina no seu art. 2.º que, as fontes de financiamentos dos partidos políticos compreendem as suas receitas próprias e outras provenientes de financiamento privado e de subvenções públicas.

Nos termos do n.º 1, do art. 3.º do referido diploma, constituem receitas próprias dos partidos políticos:

a) As quotas e outras contribuições dos seus filiados;
b) As contribuições de representantes eleitos em listas apresentadas por cada partido ou por este apoiadas;
c) As subvenções públicas, nos termos da lei;
d) O produto de actividades de angariação de fundos por eles desenvolvidas;
e) Os rendimentos provenientes do seu património, designadamente aplicações financeiras;
f) O produto de empréstimos, nos termos das regras gerais da actividade dos mercados financeiros;
g) O produto de heranças ou legados;
h) Os donativos de pessoas singulares, nos termos do artigo 7.º, ou seja, os donativos de natureza pecuniária feitos por pessoas singulares identificadas estão sujeitos ao limite anual de 25 salários mínimos mensais nacionais por doador e são obrigatoriamente titulados por cheque ou transferência bancária. Os donativos em espécie, bem como os bens cedidos a título de empréstimo, são considerados, para efeitos do limite previsto, pelo seu valor corrente no mercado.

A presente Lei que regula o financiamento dos partidos políticos e das campanhas eleitorais, impõe limites máximos, indexados ao salário mínimo nacional, para quase todas as receitas dos partidos políticos. No entanto, relativamente às subvenções públicas para o financiamento dos partidos políticos, para o ano 2009, é possível quantificar o montante, uma vez que a base de cálculo é a fracção $^{1}/_{135}$ do salário mínimo mensal nacional por cada voto obtido na eleição de deputados à Assembleia da República realizada em 20 de Fevereiro de 2005.

4.2.1 SUBVENÇÕES PÚBLICAS

As subvenções públicas para financiamento dos partidos políticos, são concedidas anualmente, desde que o partido ou a coligação tenham obtido representação na Assembleia da República ou, não tendo conseguido representação parlamentar, obtenham um número de votos superior a 50.000 (cinquenta mil) e, a requeiram ao Presidente da Assembleia da República, conforme previsto nos n.º 1 e 5, do art. 5.º da Lei 19/2003.

A subvenção consiste numa quantia em dinheiro equivalente à fracção $^{1}/_{135}$ do salário mínimo mensal nacional por cada voto obtido na mais recente eleição de deputados à Assembleia da República (n.º 2 do art. 5.º).

Para o corrente ano (2009), foi fixado o salário mínimo em 450€ (quatrocentos e cinquenta euros), pelo que o montante da subvenção totaliza 3,33€ (três euros e trinta e três euros) por cada voto obtido na mais recente eleição de deputados à Assembleia da República, ou seja, as eleições legislativas de Fevereiro de 2005.

Esta subvenção é paga em duodécimos por conta de dotações especiais para esse efeito inscritas no orçamento para a Assembleia da República (n.º 4 do art. 5.º).

De acordo com os dados publicados no site do STAPE – Secretariado Técnico dos Assuntos para o Processo Eleitoral, do Ministério da Administração Interna, os votos obtidos pelos partidos políticos com direito a subvenção púbica, podemos construir o quadro 3:

Quadro 3 - Partidos Políticos com direito a Subvenção Pública

PARTIDOS POLÍTICOS	VOTOS	DUODÉCIMO
PS	2.573.406	714.835€
PPD/PSD	1.639.240	455.344€
PCP-PEV	432.000	120.000€
CDS-PP	414.992	115.256€
BE	364.407	101.224€

Fonte: STAPE e Lei n.º 19/2003, de 20 de Junho

4.2.2 DONATIVOS DE PESSOAS SINGULARES

Os donativos de pessoas singulares, independente da forma: os donativos de natureza pecuniária; donativos em espécie e/ou bens cedidos a título de empréstimo, têm como limite anual 25 salários mínimos mensais nacionais por doador, ou seja, 11.250€ (onze mil, duzentos e cinquenta euros).

4.3 FINANCIAMENTO DAS CAMPANHAS ELEITORAIS

Nos termos do n.º 1, do art. 16.º, da Lei 19/2003, as actividades da campanha eleitoral só podem ser financiadas por:

a) Subvenção estatal;

b) Contribuição de partidos políticos que apresentem ou apoiem candidaturas às eleições para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu, para as Assembleias Legislativas Regionais e para as autarquias locais, bem como para Presidente da República;
c) Donativos de pessoas singulares apoiantes das candidaturas à eleição para Presidente da República e apoiantes dos grupos de cidadãos eleitores dos órgãos das autarquias locais;
d) Produto de actividades de angariação de fundos.

Os donativos previstos nas alíneas c) e d) do n.º 1 podem ser obtidos mediante o recurso a angariação de fundos, estando sujeitos ao limite de 60 salários mínimos mensais nacionais por doador, conforme disposto no n.º 3 do mesmo artigo, ou seja, 27.000€ (vinte e sete mil euros).

A subvenção estatal para as campanhas eleitorais (art. 17.º da Lei 19/2003) é concedida nos seguintes termos:

1. Os partidos políticos que apresentem candidaturas às eleições para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu, para as Assembleias Legislativas Regionais e para as Autarquias Locais, bem como os grupos de cidadãos eleitores dos órgãos das Autarquias Locais e os candidatos às eleições para Presidente da República, têm direito a uma subvenção estatal para a cobertura das despesas das campanhas eleitorais, nos termos previstos nos números seguintes.
2. Têm direito à subvenção os partidos que concorram ao Parlamento Europeu ou, no mínimo, a 51% dos lugares sujeitos a sufrágio para a Assembleia da República ou para as Assembleias Legislativas Regionais e que obtenham representação, bem como os candidatos à Presidência da República que obtenham pelo menos 5% dos votos.
3. Em eleições para as autarquias locais, têm direito à subvenção os partidos, coligações e grupos de cidadãos eleitores que concorram simultaneamente aos dois órgãos municipais e obtenham representação de pelo menos um elemento directamente eleito ou, no mínimo, 2% dos votos em cada sufrágio.
4. A subvenção é de valor total equivalente a 20.000, 10.000 e 4.000 salários mínimos mensais nacionais, valendo o 1.º montante para as eleições para a Assembleia da República, o 2.º para as eleições para a Presidência da

República e para o Parlamento Europeu e o 3.º para as eleições para as Assembleias Legislativas Regionais.

5. Nas eleições para as Autarquias Locais, a subvenção é de valor total equivalente a 150% do limite de despesas admitidas para o município, nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 20.º, ou seja:
    a. 1.350 salários mínimos mensais nacionais em Lisboa e Porto, ou seja, 607.500€ (seiscentos e sete mil e quinhentos euros);
    b. 900 salários mínimos mensais nacionais nos municípios com 100.000 ou mais eleitores, ou seja, 405.000€ (quatrocentos e cinco mil euros);
    c. 450 salários mínimos mensais nacionais nos municípios com mais de 50.000 e menos de 100.000 eleitores, ou seja, 202.500€ (duzentos e dois mil e quinhentos euros);
    d. 300 salários mínimos mensais nacionais nos municípios com mais de 10.000 e até 50.000 eleitores, ou seja, 135.000€ (cento e trinta e cinco mil euros);
    e. 150 salários mínimos mensais nacionais nos municípios com 10.000 ou menos eleitores, ou seja, 67.500€ (sessenta e sete mil e quinhentos euros).
6. A subvenção é solicitada ao Presidente da Assembleia da República nos 15 dias posteriores à declaração oficial dos resultados eleitorais, devendo, em eleições autárquicas, os mandatários identificar o município ou os municípios a que o respectivo grupo de cidadãos eleitores, partido ou coligação apresentou candidatura.
7. Caso a subvenção não seja paga no prazo de 90 dias a contar da entrega do requerimento previsto no número anterior, vencerá juros de mora à taxa legal aplicável às dívidas do Estado.

No ano 2009 teremos eleições para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as Autarquias Locais.

A subvenção pública para campanha eleitoral para cada uma destas eleições é a seguinte:

- 20.000 salários mínimos mensais, para as eleições para a Assembleia da República, ou seja, 9 milhões de euros;
- 10.000 salários mínimos mensais, para as eleições para o Parlamento Europeu, ou seja, 4,5 milhões de euros;

- 1.350 salários mínimos mensais nacionais, para as eleições para as Autarquias Locais em Lisboa e Porto, ou seja, 607,5 mil euros;
- 900 salários mínimos mensais nacionais, para as eleições para as Autarquias Locais, nos municípios com 100.000 ou mais eleitores, ou seja, 405 mil euros;
- 450 salários mínimos mensais nacionais, para as eleições para as Autarquias Locais, nos municípios com mais de 50.000 e menos de 100.000 eleitores, ou seja, 202,5 mil euros;
- 300 salários mínimos mensais nacionais, para as eleições para as Autarquias Locais, nos municípios com mais de 10.000 e até 50.000 eleitores, ou seja, 135 mil euros;
- 150 salários mínimos mensais nacionais, para as eleições para as Autarquias Locais, nos municípios com 10.000 ou menos eleitores, ou seja, 67,5 mil euros.

5. MMS - MOVIMENTO MÉRITO E SOCIEDADE

5.1 MOVIMENTO MÉRITO E SOCIEDADE - ANTECEDENTES

O Professor Eduardo Correia iniciou a sua actividade política através da escrita do Manifesto Mérito e Sociedade[10]. Este documento foi redigido entre Setembro de 2005 e Agosto de 2006 (Correia, 2008: 9).

Em Julho de 2007, o Manifesto Mérito e Sociedade, é divulgado via e-mail enviado para a sua lista de contactos, acompanhado de um texto, onde expressa as razões que estão na origem do MMS[11].

No Manifesto do MMS, é efectuada uma análise da situação actual de Portugal, utilizando uma ferramenta – universalmente aceite e utilizada pela comunidade de gestores e economistas, na construção de diagnósticos e na definição de pontos de situação de empresas, de regiões e de países – denominada análise SWOT, sigla correspondente a *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*[12].

A identificação dos pontos fortes e fracos (realidade interna), bem como das oportunidades e das ameaças (realidade externa), que o Prof. Eduardo Correia considera relevantes para a persecução do objectivo: tornar Portugal num país no qual se reconhecem um conjunto de factores distintivos que lhe permitem aceder à linha da frente das sociedades livres, justas, ambientalmente equilibradas, e com maior qualidade de vida.

Quanto mais lúcida for a contextualização da situação actual, mais simples se torna o esclarecimento e a fundamentação das alterações a introduzir e, consequentemente, mais sólida se revela a construção da visão futura.

O Professor Eduardo Correia conclui a análise SWOT (Correia, 2007a: 10 a 16):

"Numa breve análise à actual situação do país, é evidente a existência de várias fraquezas e de um conjunto relevante de forças mal rentabilizadas. Observamos, desde logo, a ausência de uma estratégia clara, conhecida e partilhada pelos portugueses – verifico mesmo a ausência de uma estratégia e de uma visão. Todos os indicadores demonstram a

[10] Anexo 3 – Manifesto Mérito e Sociedade

[11] Anexo 4 – e-mail do Professor Eduardo Correia

[12] Forças, Fraquezas, Oporunidades, Ameaças

timidez estratégica do país e qualquer analista socioeconómico facilmente conclui que Portugal não se encontra a rumar em direcção ao sucesso, ao desenvolvimento, ou ao crescimento. Vivemos uma fase de estagnação (senão mesmo de retrocesso) que não nos permite aproveitar de forma eficaz os pontos fortes, nem ultrapassar os pontos fracos.

Perante esta situação, no mínimo muito desconfortável, é necessário definir mudanças profundas na estratégia do país e na forma como este funciona. Portugal necessita de cortar com a imagem do passado, de desqualificação, sendo para isso imprescindível conceber um posicionamento que dote o país de personalidade própria, actualizada à modernidade da sua visão e à dimensão da sua ambição.

Alguns exemplos do impacto positivo de uma marca bem definida são os casos de sucesso de países como a Suíça, a Itália, a Alemanha e os vários países Nórdicos:

- Com os chocolates e os relógios, fazemos uma associação directa à Suíça;
- Se falarmos em design de interiores, há uma associação a Itália;
- Na indústria automóvel, existe uma clara associação à Alemanha;
- Se falarmos em telecomunicações móveis de imediato as associamos aos países Nórdicos.

Portugal necessita de associações directas a conceitos contemporâneos, diferenciadores, interessantes e positivos, os quais, por si só, acrescentem valor ao país.

Estou convicto de que podemos trabalhar no sentido de associar a marca «Portugal» a um conjunto de atributos; dessas associações, destacaria as seguintes:

- «Portugal Cosmopolita»,
- «Portugal Contemporâneo»,
- «Portugal Desportivo»,
- «Portugal Ecológico»,
- «Portugal Exigente»,
- «Portugal Ambicioso»,
- «Portugal Culto»,
- «Portugal Água»,
- «Portugal Floresta Protegida»,
- «Portugal Montanha Segura»,
- «Portugal Tecnológico».

Com uma direcção global bem definida e com ambição, será adequado associar o *made in* de serviços, produtos e *know how* de Portugal e respectivos atributos diferenciadores, sem receio de essa informação poder constituir, por si, uma menos valia.

Uma mudança deste teor obriga a uma nova forma de olhar para o mercado, para a concorrência e para a necessidade de constantemente investigar e inovar.

Gostaria de deixar muito claro que estes passos aqui propostos apenas terão hipótese de ser bem sucedidos em face da mobilização colectiva da população; isto é, a mudança só será possível se cada um de nós estiver disposto a intervir activamente nela. Portugal, não sendo pertença de ninguém em particular, pertence-nos a todos. Em Portugal temos, em relação a esta matéria, algumas dificuldades de índole comportamental, pois não existe o hábito de cuidar do bem comum.

É fundamental aceitarmos a necessidade de uma profunda mudança ao nível dos comportamentos. Essa mudança deve ser feita com base em quatro pilares fundamentais:

1. Formação – aumentar o nível e a qualidade do ensino obrigatório, de modo a contribuir para uma maior qualificação e competência dos portugueses;
2. Campanhas e acções de sensibilização – ajudar a estabelecer a noção e informar dos princípios de ordem e de vivência em sociedade;
3. Controlo e vigilância – estabelecer métodos de cumprimento das regras, que assegurem que os direitos da sociedade, dos cidadãos e do ambiente não são violentados;
4. Agilidade na Justiça – apenas com um sistema de Justiça que funcione, e atempadamente, é possível dar corpo a todos os princípios orientadores do funcionamento de uma sociedade justa e equilibrada que neste «Mudar Portugal» considero enumerar.

Reforço a necessidade de, muito pragmática e objectivamente, se reorganizar o Estado e Administração Pública e de se estabelecerem estruturas legais e orgânicas que distanciem a influência dos partidos políticos no Estado.

É indispensável que a fiscalidade seja justa e equilibrada; pessoalmente, considero que em Portugal tanto os indivíduos como as empresas pagam demasiados impostos.

É imprescindível que a gestão dos dinheiros públicos se faça de um modo mais profissional e rigoroso. Não podemos aceitar como adequado que o Estado esteja em constante défice orçamental, cuja origem está numa deficiente gestão da sua estrutura.

Aceito apenas como possível a ocorrência de défices pontuais por questões de investimento estruturante.

O caminho da mudança passa por reformar profundamente vários aspectos do funcionamento da sociedade e da economia portuguesa:

- Converter o Estado e a Administração Pública em entidades de valor para a sociedade, produtivas e eficientes;
- Diminuir profundamente a influência dos partidos políticos no aparelho do Estado e da Administração Pública;
- Aumentar a segurança e agilizar a Justiça;
- Apostar forte nos índices de cultura, de formação, de educação e de competências dos Portugueses;
- Estabelecer os princípios de funcionamento e promoção pelo mérito;
- Estabelecer os princípios de uma sociedade de direito meritocrático, onde a liberdade de uns não prejudique os direitos de terceiros.

Está nas mãos de cada cidadão escolher o caminho que quer para si e para o seu país:

- O caminho da indiferença, que condenará o país ao eterno "em vias de desenvolvimento", ou
- O caminho da mudança, que elevará o país ao desenvolvimento e à prosperidade." (Correia: 2007a: 16 a 19).

A 2 de Setembro de 2007, o Professor Eduardo Correia deu início à recolha de assinaturas, processo imprescindível para a constituição de um novo partido político.

Recorrendo à sua lista privada de e-mails e ao site www.mudarportugal.org onde estavam disponíveis as fichas de assinatura bem como um conjunto de informações adicionais, nomeadamente propostas para a legislatura 2009-2013 e a proposta de estatutos para o Movimento Mérito e Sociedade.

Neste processo o Movimento Mérito e Sociedade, deparou-se com um modelo muito complicado para a recolha de assinaturas. Confrontado com este modelo, o Professor Eduardo Correia elabora um novo modelo de recolha de assinaturas, ultra simplificado que submete ao Tribunal Constitucional para aprovação. Obtém como resposta que não é competência do Presidente do Tribunal Constitucional, pronunciar-se sobre o modelo de recolha de assinaturas, sendo informado que o modelo é aceite desde que respeite a lei.

Foi com o modelo elaborado pelo MMS, que se iniciou o processo de recolha de assinaturas, tendo-se constituído para o efeito 12 equipas, compostas por pessoas que não se conheciam anteriormente. Curiosamente já outro partido político efectuou o processo de recolha de assinaturas para a criação de um partido político, utilizando o modelo desenvolvido pelo MMS.

É no terreno que nasce um dos slogans mais fortes do MMS: "Se nada fizermos, nada acontece".

5.2 CONSTITUIÇÃO DO MMS COMO PARTIDO POLÍTICO

A 29 de Abril de 2008, o Professor Eduardo Correia entregou no Tribunal Constitucional as assinaturas necessárias à constituição do MMS – Movimento Mérito e Sociedade, novo Partido Político Português, que vem romper com a dicotomia esquerda-direita.

Numa entrevista ao Jornal de Sábado da SIC Notícias, o Professor Eduardo Correia refere: "Esquerda-Direita, nada têm a ver com mérito, nada têm a ver com rigor financeiro; nada têm a ver com responsabilidade; nada têm a ver com o adequado funcionamento da justiça, nada têm a ver com o adequado funcionamento da educação e estes, são os reais problemas do país. Continuar a discutir esquerda e direita é deixar para segundo plano os aspectos centrais que é necessário resolver."

No discurso da 34.ª Sessão Comemorativa do 25 de Abril, o Presidente da República apelou à participação de novas pessoas na política portuguesa, demonstrou a sua preocupação por os jovens estarem cada vez mais afastados da política. Após a entrega das assinaturas e de todo o processo no Tribunal Constitucional, quatro dias depois deste discurso, após a homologação do MMS como partido político, foi solicitada uma audiência ao Senhor Presidente da República... Não foi concedida!

5.2.1 MISSÃO

Nos termos do art. 2.º dos Estatutos[13] o Movimento Mérito e Sociedade tem como fins e missão:

1. Definir, apresentar e executar quando oportuno, programas políticos e eleitorais de governo e de administração;

[13] Anexo 5 – Estatutos do MMS

2. Contribuir para a evolução, defesa e difusão da prática democrática e política, esclarecimento plural e para o exercício das liberdades e direitos políticos dos cidadãos;
3. Contribuir para a construção de uma sociedade instruída, livre, justa, pluralista, humanista, segura, pacífica, participativa, próspera, desenvolvida, solidária e ambientalmente equilibrada;
4. Contribuir para que Portugal possa constituir uma referência em índices de qualidade de vida;
5. Propor para a arquitectura de funcionamento e administração da sociedade, num Estado de Direito Democrático, modelos políticos assentes na cultura do trabalho, do mérito e da responsabilidade;
6. Contribuir, dentro do espírito e regras da Constituição da República Portuguesa, para a formação de uma expressão de vontade política e de governação, social, cultural, económica e financeiramente equilibrada, do estado português;
7. Fazer a crítica, designadamente de oposição, à actividade dos órgãos do Estado, das Regiões Autónomas, das autarquias locais e das organizações internacionais de que Portugal seja parte;
8. Colaborar para, no contexto internacional, promover e dignificar a posição de Portugal, a nível europeu e internacional;
9. Apresentar candidaturas para os órgãos electivos de representação democrática e de molde a que os seus candidatos eleitos preencham os cargos e exerçam as funções que lhe competirem por eleição, nomeação ou designação;
10. Participar em coligações e movimentos com forças políticas com que tenha princípios e práticas afins, no âmbito nacional ou europeu.

5.2.2 ÓRGÃOS NACIONAIS

Os órgãos nacionais do MMS (art. 9.º dos Estatutos) são:

a) Congresso;
b) Presidente do MMS;
c) Comissão Política;
d) Director Executivo;
e) Comissão Executiva;

f) Comissão de Jurisdição;
g) Conselho de Eleitos;
h) Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística

5.2.3 ANÁLISE SWOT

1 – Pontos Fortes/Forças:

1.1 – Clareza das propostas e a sustentação documental das mesmas, nomeadamente ao nível do Livro "Mudar Portugal – A Revolução Inteligente" e do Manifesto do Movimento Mérito e Sociedade;

1.2 – Equipa motivada, as estruturas do partido: titulares dos órgãos e staff do MMS, e apoiantes – militantes e simpatizantes, estão mobilizados para mudar Portugal.

Novo Partido, é em si um ponto forte pois não tem vícios, daí a existência do requisito de só aceitar "personalidades sem grande passado político partidário mas com uma ideia bem definida de um modelo de gestão para o País, uma presença equiparada entre géneros e uma convicção acentuada da necessidade de mudança" (Correia, 2007b: 36).

2 – Pontos Fracos/Fraquezas:

2.1 – Partido político sem implantação nacional.

O pedido de inscrição do MMS foi diferido pelo Tribunal Constitucional a 29 de Maio de 2008.

Aproveitando a dinâmica gerada pelo Manifesto do Movimento Mérito e Sociedade, o MMS, com sede em Lisboa (art. 4.º dos Estatutos do MMS) criou comissões regionais (art. 10.º dos Estatutos) em Bragança, Vila Real, Aveiro e Castelo Branco.

2.2 – Financiamento do partido político:

A Lei n.º 19/2003, de 20 de Junho – Financiamento dos Partidos Políticos e das Campanhas Eleitorais determina, no seu art. 2.º que as fontes de financiamentos dos partidos políticos – são receitas próprias as provenientes de financiamento privado e de subvenções públicas.

Conforme disposto no n.º 2 do art. 5.º, da Lei 19/2003, a subvenção consiste numa quantia em dinheiro equivalente à fracção $^{1}/_{135}$ do salário mínimo mensal nacional por cada voto obtido na mais recente eleição de deputados à Assembleia da República.

Deste modo o MMS não arrecada qualquer receita na forma de subvenção pública, pois não existia na data da mais recente eleição de deputados à Assembleia da República, ou seja 20 de Fevereiro de 2005.

As únicas receitas do MMS são as provenientes de financiamento privado:

a) As quotas e outras contribuições dos seus filiados;
b) O produto de actividades de angariação de fundos por eles desenvolvidas;
c) Os donativos de pessoas singulares, nos termos do artigo 7.º, da Lei 19/2003.

2.3 – Acesso aos meios de comunicação social:

Os meios de comunicação social: televisão; rádio; imprensa escrita, não têm noticiado as acções desenvolvidas pelo MMS, apesar do esforço desenvolvido pela assessoria de imprensa. Os registos da cobertura do MMS nos órgãos de comunicação social estão disponíveis no site www.mudarportugal.pt/, na secção "Universo MMS", destaco:

Minutos

RTP1 - TELEJORNAL	SIC NOTÍCIAS	ANTENA 1
2'19''	**9'32''**	**39'51''**

Fonte: MMS

3 – Oportunidades

3.1 – Insatisfação generalizado dos portugueses, potenciada pela grave recessão económica em que o país mergulhou, a pior crise económica desde 1975, de acordo com as novas previsões do Banco de Portugal (BdP) para 2009 "A economia vai contrair 3,5%, o consumo privado 1%, a inflação será negativa, as exportações irão recuar 14,2% e o investimento quase 15%." (Jorge, 2009: 4).

4 – Ameaças:

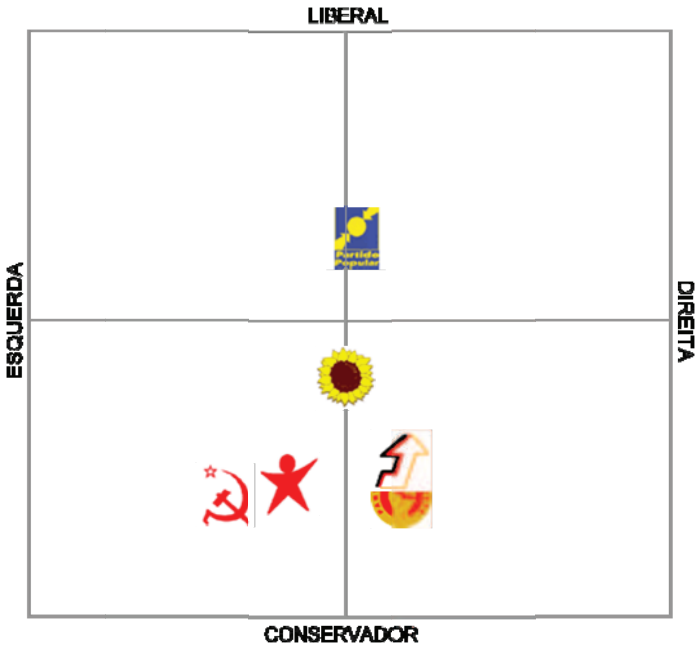
4.1 – Fraco espírito de participação cívica e colectiva em que a actual conjuntura da sociedade portuguesa vive.

4.2 – Sistema político instalado – A Lei n.º 19/2003, de 20 de Junho – Financiamento dos Partidos Políticos e das Campanhas Eleitorais, constitui uma fortíssima barreira à entrada que inibe a entrada de novos partidos no sector político português, utilizando como metodologia de análise o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter.

5.2.4 POSICIONAMENTO

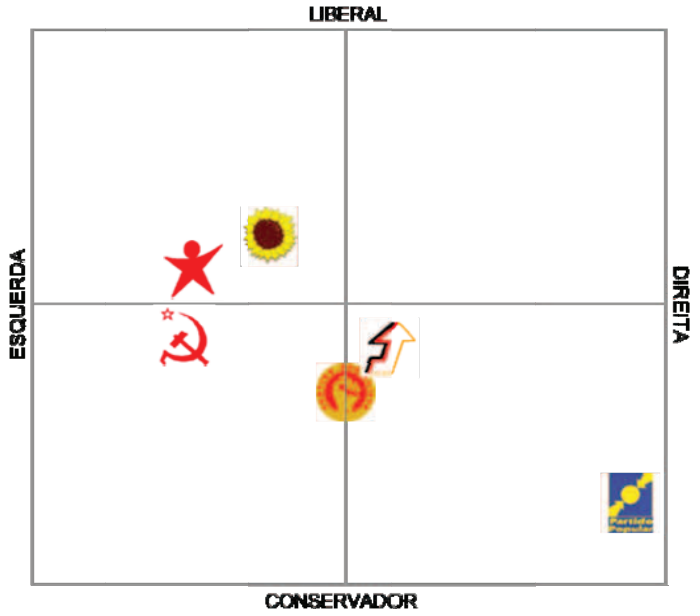
Visão do MMS sobre o posicionamento dos Partidos Políticos com assento na Assembleia da República, numa prespectiva económica e de costumes e a que se apresentas nas figuras 4 e 5.

Figura 4 - Posicionamento – Perspectiva Económica



Fonte: MMS

Figura 5 - Posicionamento – Perspectiva dos Costumes



Fonte: MMS

O MMS, como já foi dito anteriormente, vem romper com a dicotomia esquerda-direita.

Mérito, rigor financeiro, responsabilidade, justiça, educação não têm na opinião do Professor Eduardo Correia nada a ver com Esquerda-Direita, pelo que o MMS se posiciona em todos os quadrantes (figura 6)

Figura 6 - Posicionamento do MMS – Perspectiva Económica e dos Costumes

Fonte: MMS

5.2.5 I CONGRESSO

No dia 21 de Março de 2009 realizou-se, no Hotel Altis, o I Congresso Nacional do Movimento Mérito e Sociedade, com a seguinte ordem de trabalhos:

1. Abertura dos trabalhos;
2. Apresentação, debate e votação de propostas de alteração dos Estatutos;
3. Apresentação, debate e votação de propostas de acção política;
4. Eleição dos membros da Mesa do Congresso e dos Órgãos Sociais Nacionais;
5. Conclusões e encerramento.

Estiveram presentes cerca de 200 congressistas que tiveram a oportunidade de assistir à apresentação de propostas, mas também a um debate sobre as mesmas, onde participaram congressistas de várias áreas profissionais.

A resposta ao lema do congresso "Estratégia para Portugal" surge com a moção "Soluções para Portugal[14]", onde são apresentadas propostas que constituem os princípios base do compromisso de honra que o MMS assume perante os portugueses, caso estes o escolham para governar Portugal.

A moção "Soluções para Portugal", aprovada pelos congressistas, assenta nos valores base defendidos pelo MMS para o funcionamento e governação do país: Mérito, Rigor, Transparência, Responsabilidade, Honestidade, Trabalho, Civismo e Prosperidade.

A moção contem 107 soluções para, no entender do MMS, "desmontar o sistema vigente, obsoleto e viciado e estabelecer o trajecto da transformação de Portugal numa sociedade mais equilibrada e moderna, em que os cidadãos tenham melhores e mais agradáveis condições de vida.

A concretização desta moção assenta no pressuposto que cumulativamente irá ocorrer uma profunda mudança ao nível dos comportamentos individuais e colectivos; da organização da sociedade e do papel do Estado e, do sistema social, económico e político.

As 107 soluções para Portugal estão distribuídas por grandes temas: Sistema Político, Modelo e Arquitectura Governativa; Acção e Segurança Social; Educação; Economia; Segurança e Defesa; Ambiente e Energia; Saúde e, Justiça.

5.2.5.1 Soluções para Portugal

Na entrevista à Antena 1, no dia 24 de Abril de 2009, a Jornalista Maria Flor Pedroso, resumiu algumas das ideias do Professor Eduardo Correia, para "percebermos do que é que estamos a falar quando falamos de MMS:

- É a favor do aborto e da despenalização;
- É a favor do casamento homossexual e também da adopção;
- Se fosse americano, teria votado Obama;
- Votou em Cavaco Silva nas últimas presidenciais, já o disse aqui que não o voltará a fazer;

[14] Anexo 6 – Moção Soluções para Portugal

- Revia-se no discurso de Freitas do Amaral;
- Aceitava um convite para a Festa do Avante ou, para a Festa do Chão da Lagoa;
- Defende a saída das tropas do Iraque e do Afeganistão;
- Defende o fim da NATO;
- Defende o voto obrigatório;
- Quer um salário mínimo uniforme na Europa, mas também já tem uma proposta do MMS do salário mínimo para 650,00€;
- Reduzir drásticamente o número de deputados;
- Quer que eles se sentem aleatoriamente na Assembleia da República;
- Também defende que os Municípios, que são mais de trezentos, passem a ser uma centena;
- E quer uma redução drástica dos impostos."

Estes foram alguns dos temas abordadas na moção "Soluções para Portugal" aprovada no I Congresso do MMS. No âmbito deste trabalho junto algumas notas aos pontos relativos: ao financiamento dos Partidos Políticos; à redução do número de deputados com assento na Assembleia da República; disciplina de voto e ao valor do salário mínimo nacional.

*"**3**. Extinguir a entrega de verbas do orçamento do estado através da subvenção estatal aos partidos políticos do arco do poder"* (MMS, 2009a: 4).

Como foi referido no capítulo 4, a subvenção consiste numa quantia em dinheiro equivalente à fracção $^{1}/_{135}$ do salário mínimo mensal nacional por cada voto obtido na mais recente eleição de deputados à Assembleia da República, nos termos do n.º 2 do art. 5.º da Lei n.º 19/2003, de 20 de Junho – Financiamento dos Partidos Políticos e das Campanhas Eleitorais.

Deste modo, a extinção da entrega de verbas do orçamento para a Assembleia da República (n.º 4 do art. 5.º, da Lei 19/2003), através da subvenção estatal aos partidos políticos, significará uma poupança de 18 milhões de euros (ver quadro 3 - Partidos políticos com direito a subvenção pública).

*"**9**. Estabelecer 100 como número máximo de deputados"* (MMS, 2009a: 4).

Quem regula o número de deputados com assento na Assembleia da República é a Constituição da República Portuguesa.

Nos termos do artigo 148.º da Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto (Sétima revisão constitucional), está definido que: " A Assembleia da República tem o mínimo de cento e oitenta e o máximo de duzentos e trinta Deputados, nos termos da lei eleitoral."

"A Assembleia da Republica pode, rever a Constituição decorridos cinco anos sobre a data da publicação da última revisão ordinária."conforme disposto no n.º 1, do artigo 248.º da Lei Constitucional n.º 1/2005, ora a data de publicação a que se refere este artigo é 12 de Agosto de 2005. É contudo possível a Assembleia da Republica "assumir em qualquer momento poderes de revisão extraordinária por maioria de quarto quintos dos Deputados em efectividade de funções" de acordo com o n.º 2 do mesmo artigo.

Assim podemos então inferir que a partir de 12 de Agosto de 2010, é possível rever a Constituição da Republica para alteração do número de deputados com assento na Assembleia da Republica.

A iniciativa de revisão da Constituição da Republica é, nos termos do n.º 1 do artigo 285.º da competência dos deputados.

A redução do número de deputados com assento na Assembleia da República pode potenciar o fenómeno de bipolarização referido no capítulo 3, ou seja, pode potenciar o desaparecimento do parlamento português dos partidos pequenos e, a consolidação do "sistema vigente, obsoleto e viciado" que o MMS se comprometeu a combater.

*"**10.** Tornar ilícita a disciplina partidária ao nível da Assembleia da República"* (Soluções para Portugal, 2009: 4).

A disciplina partidária, surge da necessidade de optimizar os custos de tomada de decisão, através da coordenação do sentido de voto dos deputados eleitos por cada partido, evitando-se longas maratonas de discussão para deliberação sobre matérias menores.

É igualmente importante referir que no âmbito do regimento da Assembleia da República cada partido tem direito a um determinado tempo de intervenção, consoante o número de deputados que constituem a respectiva bancada parlamentar, pelo que as intervenções dos vários deputados têm de ser coordenadas para que das intervenções resulte clara a posição do partido sobre a matéria em causa, sendo impossível passar qualquer ideia se o tempo disponível for repartido por todos os deputados do grupo parlamentar. Aumentar o tempo, de intervenção de cada bancada para permitir a intervenção de todos os deputados levaria a que cada matéria levasse semanas a ser discutida, tornando inviável a normal produção legislativa que o Parlamento tem de desenvolver.

"Na óptica dos custos de transacção, a existência de partidos políticos no parlamento é semelhante, no espaço político, ao papel das empresas no mercado. São formas de minimizar os custos de transacção, mais concretamente os custos de deliberação e negociação. Basta pensar no que seriam os custos de tomada de decisão, caso houvesse duzentos e trinta deputados independentes no parlamento, em vez do mesmo número integrado em cinco grupos parlamentares" (Pereira, 2008: 89).

"Servem também (os partidos) para enquadrar os eleitos após estes estarem em funções, nomeadamente ao nível dos grupos parlamentares. Curiosamente, no início da democracia liberal (em França antes de 1914, segundo Duverger) os grupos parlamentares eram proibidos, estando os deputados de forma independente no Parlamento. A inexistência de grupos parlamentares, efectivamente coordenados na acção, levou ao fracasso de várias experiências democráticas (por exemplo a nossa primeira República) e ao surgimento de regimes ditatoriais que suprimiram as liberdades individuais." (Pereira, 2008: 331).

O Professor Eduardo Correia esclareceu na entrevista à Jornalista Maria Flor Pedroso, o que entendia por disciplina de voto: "É fundamental evoluirmos na nossa democracia no sentido de aquilo que é dito em campanha eleitoral" e "passarmos a um modelo onde, de facto a palavra dada, seja compromisso. Onde as pessoas passem ter que dar o dito por feito, que é aquilo que se perdeu. Portanto a democracia hoje em Portugal está muito fragilizada, a confiança na democracia está muito fragilizada, precisamente porque se perdeu aquilo que é essencial à confiança entre pessoas, que é a palavra de honra. Portanto temos que encontrar mecanismos de escrutínio dos eleitores aos eleitos, porque os eleitos não recebem um prémio dos eleitores, os eleitos recebem sim uma responsabilidade, um endosso dos eleitores para representarem vontades de eleitores que foram no fundo expressas em campanhas eleitorais." E concretizou: "As campanhas eleitorais mais não têm que passar a ser que um contrato, que os eleitos estabelecem com os eleitores. É para aí que temos que evoluir e portanto face a isto a disciplina de voto não faz sentido nenhum, o que faz sentido é disciplina face ao compromisso assumido com os eleitores."

*"**7.** Estabelecer o salário mínimo nacional em €650,00"* (MMS, 2009a: 7).

O diploma que instituiu o salário mínimo nacional foi o Decreto-Lei n.º 217/74, de 27 de Maio. De acordo com o disposto no artigo 1.º, "A todos os trabalhadores por conta de

outrem, incluindo funcionários e administrativos, é garantida uma remuneração não inferior a 3.300$00".

O Decreto-Lei 217/74, foi posteriormente elevado à dignidade de um direito constitucional, "... tendo em conta, entre outros factores, as necessidades dos trabalhadores, o aumento do custo de vida, o nível de desenvolvimento das forças produtivas, as exigências da estabilidade económica e financeira e a acumulação para o desenvolvimento" conforme disposto na alínea a) do n.º 2 do art. 59.º da Lei Costitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto - Sétima Revisão Constitucional.

O artigo de Anselmo Dias analisa o crescimento do salário mínimo nacional versus o poder de compra, desde a data da sua instituição, até aos nossos dias e conclui "no estudo comparativo da evolução, ano a ano, do salário mínimo, correlacionado com a evolução da inflação, esta última analisada sob dois prismas: a inflação verificada no ano anterior e a inflação verificada no próprio ano. É importante assinalar estes dois aspectos porque, a cada um destes critérios, correspondem valores diferentes. De facto, a vida mostrou-nos que quando a inflação está numa fase decrescente o critério, a partir do *cavaquismo*, para actualizar os salários com base na inflação estimada significou um tremendo logro, exemplarmente comprovado ao longo dos anos." Este estudo é comprovado pelo cálculo do salário mínimo nacional ao longo dos anos, em função da inflação verificada no ano anterior e a inflação verificado próprio ano. A conclusão é a seguinte: "... a evolução dos últimos 34 anos, o critério quanto à reposição do salário, em função da inflação verificada no ano anterior, teria beneficiado mais os trabalhadores" concretizando "se as actualizações tivessem respeitado a inflação verificada no ano anterior, o salário mínimo em 2007 seria de 640,63 euros em vez dos 426 euros" (Dias, 2008).

Ora a proposta do MMS, estabelecer o salário mínimo nacional em 650,00€, equivale a uma actualização do salário mínimo nacional, em função da inflação verificada no ano anterior, direito dos trabalhadores consagrado na Constituição da República Portuguesa.

Se actualizarmos os 640,63€ em função da inflação verificada em 2008, obteríamos um valor para o salário mínimo nacional de 657,29€, um valor semelhante ao agora inscrito na moção Soluções para Portugal do MMS.

Nota final, uma questão que não foi abordada na entrevista mas, que teria todo o interesse ter sido tratada, é a proposta do MMS relativa ao modelo governativo para as autarquias locais, expresso na moção "Soluções para Portugal" neste ponto:

*"**13.** A nível local restringir a eleição apenas ao Presidente da Câmara que escolhe toda a sua equipa. Extinção das assembleias municipais e transformação das juntas de freguesia em entidades profissionalizadas"* (Soluções para Portugal, 2009a: 4).

As autarquias locais e os Municípios em particular, são actualmente constituídas por dois órgãos, o executivo e o deliberativo. As competências do órgão executivo (Câmara Municipal), e do órgão deliberativo (Assembleia Municipal) estão previstas nos art. 64.º e 53.º, respectivamente da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, que estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias.

A existência de um executivo camarário de uma única força política, sem a existência de um órgão deliberativo provocaria duas situações delicadas:

- Por um lado deixaria de haver representatividade democrática, porque apenas o partido vencedor das eleições municipais, teria direito a estar representado nos órgãos de um município, o que equivaleria a que, na maioria dos concelhos, cerca de dois terços das respectivos eleitores não se encontrassem representados.
- Por outro lado, a própria democracia seria posta em causa, uma vez que apenas um partido teria a capacidade de propor, deliberar e fiscalizar as suas próprias políticas não havendo lugar a quaisquer outras opiniões.

O projecto de lei que esteve em discussão na legislatura anterior, para alteração da lei eleitoral, previa a constituição de executivos locais monocolores, mas mantinha a constituição das assembleias municipais, com a possibilidade, não completamente definida de extinção da participação por inerência dos Presidentes das Juntas de Freguesia, na Assembleia Municipal, inseridos no respectivo grupo parlamentar. Curiosamente, este projecto de lei apenas foi defendido pelos dois maiores partidos, PS e PSD, uma vez que são aqueles que detêm um maior número de presidências de Câmara. A posição dos partidos mais pequenos era a de que esta lei, contribuiria para o enfraquecimento desses partidos a nível local.

Refira-se por último que não se entende a possibilidade de existência de um poder executivo sem um poder deliberativo a nível local. Transpondo esta situação para uma perspectiva nacional, seria como a existência de um governo, sem Parlamento, seria como que um sistema ditatorial, em que o mesmo partido seria responsável por elaborar e fazer

cumprir as leis, não havendo quem fiscalizasse a sua actuação, acrescentando-se a isto, a falta de representatividade da totalidade dos cidadãos eleitores.

5.2.6 "MUDAR PORTUGAL PELO VOTO"

O Professor Eduardo Correia na sua comunicação MMS TV, faz um apelo ao voto em todos os actos eleitorais, analisando os resultados eleitorais recentes, onde o grande vencedor tem sido a abstenção: "... o governo de José Sócrates foi eleito com dois milhões e quinhentos mil votos, para obter a sua maioria absoluta. O facto é que a maioria absoluta nessas eleições foram as abstenções, três milhões e duzentos mil votos. Na actual Câmara Municipal de Lisboa, foi eleita com cerca de cinquenta e sete, cinquenta e oito mil votos, numas eleições em que as abstenções em Lisboa rondaram os trezentos e trinta mil votos. A actual maioria do Partido Socialista nos Açores, foi conquistada com menos de cinquenta mil votos, umas eleições onde a abstenção rondou os cento e cinquenta mil votos. Enquanto continuarmos a ter este comportamento, não nos poderemos queixar do modo como o País é gerido. Abster, é apoiar quem nós queremos combater e portanto, o último apelo que faço é dizer-vos que se não participarmos, se não agirmos, se nada fizermos, então nada vai acontecer. Nós no MMS, sem o vosso apoio, sem a vossa contribuição, nada poderemos fazer. Portugal, é uma grande equipa que apenas poderá sair do sítio em que está, se caminhar em conjunto."

"Um Portugal Maior" é o lema da candidatura do MMS às próximas eleições para o Parlamento Europeu, a realizar no próximo dia 7 de Junho.

Ao votar para o Parlamento Europeu, os Portugueses estão a escolher os seus representantes. Os deputados eleitos pelo MMS, "irão trabalhar em prol de um ambiente mais limpo, substâncias químicas mais seguras, melhores serviços e empregos, irão defender os direitos dos consumidores, da igualdade de oportunidades e dos direitos humanos." (MMS, 2009b: 1).

O MMS defende para a Europa, os mesmos princípios que acredita poderá implementar em Portugal, ou seja, "a Europa do século XXI deve ter por missão a construção de um continente orientado para a qualidade de vida das pessoas, num espaço de liberdade, justiça e segurança, ambientalmente equilibrado." (MMS, 2009b: 1).

O MMS defende também uma política fiscal única, a uniformização do salário único europeu e das políticas de acesso à Saúde e à Educação.

"O MMS, pugnará sempre pela construção de uma Europa onde os europeus, sejam de que Estado forem, tenham os mesmos direitos e deveres, partilhem e comunguem das mesmas oportunidades e sejam todos iguais perante a lei." (MMS: 2009b: 2).

"Com o novo Tratado de Lisboa (logo que possa ser implementado), o poder de decisão dos deputados em assuntos da UE vai de novo aumentar. Oriundos de 27 países, estes deputados representam uma vasta gama de partidos políticos, círculos eleitorais e pontos de vista nacionais. O Parlamento, tal como a Europa, significa acolher e promover a diversidade - nele são faladas 23 línguas!". (MMS: 2009b: 3).

As eleições para o Parlamento Europeu de 7 de Junho, vão influenciar o dia-a-dia e o futuro de 500 milhões de cidadãos europeus.

No final da entrevista à Antena 1, Maria Flor Pedroso questionou o Professor Eduardo Correia. Se não obtiver resultados, nas eleições para o Parlamento Europeu e para a Assembleia da República, a continuidade do MMS está em causa?

O Professor Eduardo Correia respondeu: "O partido é um instrumento de intervenção em Portugal. Desistir do partido, significaria desistir de Portugal. Não penso que enquanto Português que adora o seu país, alguma vez irei desistir de Portugal. ... as boas ideias, não morrem por não vingarem à primeira. O MMS é uma boa ideia para Portugal, um projecto transparente, é um projecto muito claro."

À derradeira pergunta: "Imagina-se 1.º Ministro?", respondeu: "Obviamente que sim!"

6. KEY PERFOMANCE INDICATORS (KPI'S) E BALANCED SCORECARD

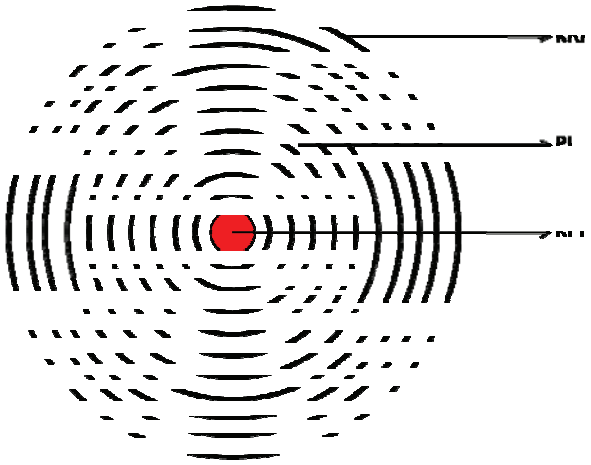
6.1 KEY PERFORMANCE INDICATORS

Parmenter, identifica três tipos de indicadores de performance (Parmenter, 2007):

1. Key result indicators (KRIs) – medem a performance de uma organização numa determinada perspectiva;
2. Performance Indicators (PIs) – indicam o que deve a organização fazer;
3. Key performance Indicators (KPIs) – indicam o que fazer para incrementar de uma forma drástica a performance da organização.

Graficamente podemos visualizar estes três tipos de indicadores, através da imagem de uma cebola. A camada mais superficial descreve na generalidade o estado da cebola, a quantidade de sol, água e de nutrientes que ela recebeu, as condições a que esteve sujeita, até estar exposta no supermercado para venda. À medida que vamos descascando a cebola, vamos encontrando mais informação. As camadas representam os vários três tipos de indicadores de performance e o núcleo contem os KPIs.

Figura 7 - Indicadores de Performance



Fonte: Parmenter (2007: 2)

KPIs representam um conjunto de medidas centradas nos aspectos mais críticos, actuais e futuros do desempenho da organização.

Raramente um KPI é novidade para a organização. Pode é ainda não ter sido reconhecido, por estar coberto por "poeira" e ainda não se ter revelado aos gestores.

Parmenter identificou sete características comuns a todos os KPIs:

- indicadores não financeiras, ou seja, não expressos em unidades monetárias;

- indicadores frequentes;
- indicadores atribuídos aos membros executivos do conselho de administração ou a altos cargos da organização;
- compreensão da medida e da acção correctiva necessária por todos os funcionários da organização;
- existe um responsável ou um grupo de responsáveis;
- têm impacto significativo (afecta a maioria dos factores críticos de sucesso e mais do que uma perspectiva do Balanced Scorecard);
- impacto positivo (afecta todas as medidas de performance de forma positiva).

KPIs devem ser monitorizados 24/7, diáriamente, sendo aceitável em algumas situações uma medição semanal. Um KPI nunca poderá ser medido mensalmente, trimestralmente ou anualmente, pois com esta periodicidade não estaremos perante uma factor chave para a organização.

KPIs são indicadores correntes, ou orientados para o futuro, em oposição a medidas passadas (por exemplo número de visitas a clientes chave planeadas para o próximo mês).

Todos os bons KPIs potenciam consideravelmente a performance da organização, tendo a permanente monitorização dos administradores, através de solicitações diárias de informação aos responsáveis máximos.

Um KPI deve indicar qual a acção que deve ser tomada. Por exemplo, na British Airways (BA), um atraso do avião foi definido como KPI, ou seja, se em qualquer ponto do globo um avião da BA, não estivesse dentro dos horários definidos, o administrador responsável tinha conhecimento de imediato, accionando todos os procedimentos pré-definidos – o gestor da BA desse aeroporto recebia de imediato um telefonema para justificar o atraso, de modo a implementar de imediato acções que minimizem o atraso. Este KPI, afectava as seis perspectivas do Balanced Scorecard, definidas pela BA: aumento dos custos; insatisfação dos clientes; impacto ambiental – maior consumo de combustível para recuperar o tempo perdido; impacto negativo no desenvolvimento funcionários – replicação de maus hábitos criada por atrasos de aviões; relações adversas com os fornecedores – diminuição da qualidade do serviço prestado; insatisfação dos funcionários – constantemente a interagir com clientes frustrados.

A regra 10/80/10 (10 KPIs/80 PIs/10 KRIs) é utilizada em muitas organizações de diferentes sectores de actividade.

6.2 BALANCED SCORECARD

As origens do Balanced Scorecard (BSC) remontam a 1990, quando o Nolon Norton Institute, entidade vocacionada para a investigação da KPMG, patrocinou um estudo de um ano em várias empresas, cujo objectivo era Medir a Performance nas Organizações do Futuro. Este estudo foi baseado no pressuposto de que as actuais medidas de performance, baseadas unicamente em indicadores financeiros, estavam a ficar obsoletas.

Os consultores que iam desenvolver o estudo, acreditavam que a avaliação da performance das organizações, vista só da perspectiva financeira, escondia a capacidade das organizações em criar valor económico no futuro.

David Norton, CEO da Nolan Norton e Robert Kaplan, professor em Harvard, desenvolveram este estudo.

Foram escolhidas 12 empresas, maioritariamente sedeadas nos Estados Unidos da América (EUA), para o desenvolvimento de um novo modelo para medir a performance das organizações.

Uma das empresas seleccionadas, a Analog Devices, estava a utilizar o que designava "Corporate Scorecard" que continha, para além dos tradicionais indicadores financeiros, indicadores de desempenho relacionados com o tempo de entrega a clientes, qualidade e duração de ciclos dos processos operacionais, assim como, indicadores de eficiência relacionados com a criação de novos produtos.

Durante o desenvolvimento do projecto, foram apresentadas e discutidas ideias nas reuniões bimensais, com cada uma das 12 empresas objecto do estudo, que resultaram no modelo que foi designado por Balanced Scorecard.

Para introduzir o Balanced Scorecard, Norton e Kaplan, começam por apelar à nossa imaginação colocando-nos no papel de um Passageiro que, tem o seguinte diálogo com o Piloto.

"Imagine que entra no cockpit de um avião moderno e só encontra um único instrumento. Como se sentiria se estive a bordo deste avião após ter a seguinte conversa com o Piloto?

Passageiro: Estou surpreendido por ver que pilota este avião utilizando unicamente um instrumento. O que ele mede?

Piloto: Velocidade. Estou empenhado em perceber tudo sobre velocidade.

Passageiro: Que bom. A velocidade é algo importante. Mas deixe que lhe pergunte: e a altitude? Não seria um altímetro igualmente importante?

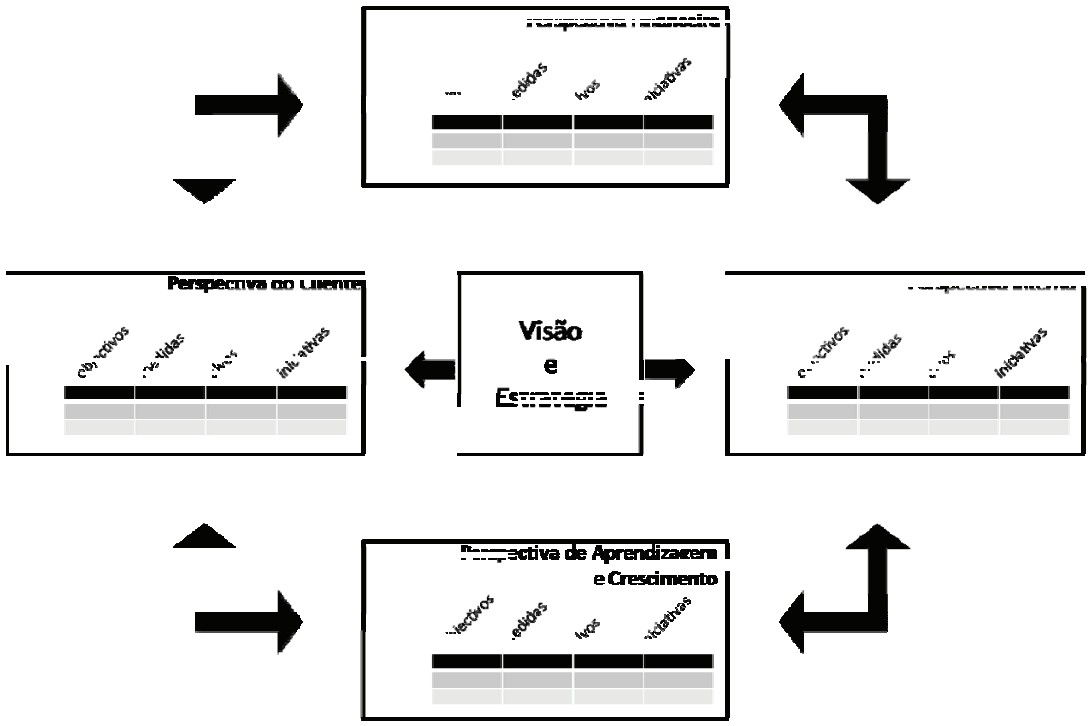
Piloto: Eu empenhei-me na altitude no voo passado. Fiquei muito bem preparado. Agora tenho que me concentrar na velocidade.

Passageiro: Reparei que também não tem um medidor do nível de combustível. Não acha que seria útil?

Piloto: Tem razão, ter um medidor do nível de combustível é importante, mas eu não me posso concentrar em duas coisas ao mesmo tempo. Assim, neste voo concentrar-me na velocidade. Quando dominar a velocidade, tão bem quanto domino altitude, tenciono concentrar-me no consumo de combustível. (Kaplan e Norton, 1996b: 1)."

O modelo desenvolvido por Norton e Kaplan - Balanced Scorecard, oferece aos gestores, quatro perspectivas diferentes das quais eles podem escolher indicadores. Complementa os tradicionais indicadores financeiros com, indicadores de performance dos clientes, processos internos e inovação. (Kaplan e Norton, 1993: 134). As quatro perspectivas são: financeira; cliente; processo e aprendizagem e crescimento, representadas gráficamente na figura 8.

Figura 8 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1996a: 76)

"Uma visão e uma estratégia explícitas são a base das quatro perspectivas. E para cada perspectiva, nós formulamos alvos estratégicos, medidas, objectivos específicos, e planos de acção." (Olve, Roy e Wetter, 1999: 17).

6.2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

O BSC mantém os tradicionais indicadores financeiros pois estes são importantes para avaliar as consequências económicas, facilmente mensuráveis, das acções desenvolvidas pelas empresas. Os indicadores financeiros permitem aferir se a estratégia definida, a sua implementação e a sua execução, estão a contribuir para uma melhoria efectiva do desempenho financeiro da organização. (Kaplan e Norton, 1996b: 25).

A construção de um BSC deve encorajar as unidades de negócio a indexar os seus objectivos financeiros à estratégia da organização. Os objectivos financeiros servem de foco para os objectivos e indicadores das restantes perspectivas do scorecard. Cada medida seleccionada deve estar ligada por uma relação causa-efeito que permita melhorar a performance financeira. O scorecard deve contar a história da estratégia a implementar pela organização, começando pelos objectivos de longo prazo e ligando-os a um sequência de acções que devem conter os processos financeiros, de clientes, os processos internos e finalmente, os empregados e os sistemas para entrega da performance económica desejada. (Kaplan e Norton, 1996b: 47).

Os objectivos financeiros tipicamente estão relacionados com rácios de rentabilidade, por exemplo, os resultados operacionais, o retorno dos capitais investidos, ou, mais recentemente, o EVA® (economic value added).

Os objectivos financeiros diferem consideravelmente consoante o estado do ciclo de vida do negócio. A teoria da estratégia do negócio sugere diversas estratégias que as unidades de negócio podem seguir.

Por simplificação, Kaplan e Norton, identificam três fases:

- Crescimento (growth);
- Manutenção (sustain);
- Maturidade (harvest).

O quadro 4 pretende sintetizar os objectivos financeiros a medir pelas organizações, de acordo com o estágio em que se encontra o negócio.

Quadro 4 - Medição dos Temas Estratégicos Financeiros

		Temas Estratégicos		
		Crescimento dos Rendimentos	Redução de custos/Melhoria da Produtividade	Utilização dos Recursos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	▪ Crescimento das vendas por segmento; ▪ Percentagem de rendimentos dos novos produtos, serviços e clientes.	▪ Receitas/empregado	▪ Investimento (percentagem das vendas) ▪ I&D (percentagem das vendas
	Manutenção	▪ Quota de clientes e clientes alvo; ▪ Vendas cruzadas; ▪ Percentagem dos rendimentos de novas aplicações; ▪ Rentabilidade dos clientes e da linha de produtos.	▪ Custos versus concorrentes; ▪ Taxas de redução de custos; ▪ Despesas indirectas (percentagem das vendas).	▪ Fundo de maneio (ciclo de cash-to-cash); ▪ ROCE por categoria de activos; ▪ Taxas de utilização dos recursos.
	Maturidade	▪ Rentabilidade dos clientes e da linha de produtos; ▪ Percentagem dos clientes não lucrativos.	▪ Custos unitários (por unidade produzida, por transacção).	▪ Reembolso; ▪ Produção.

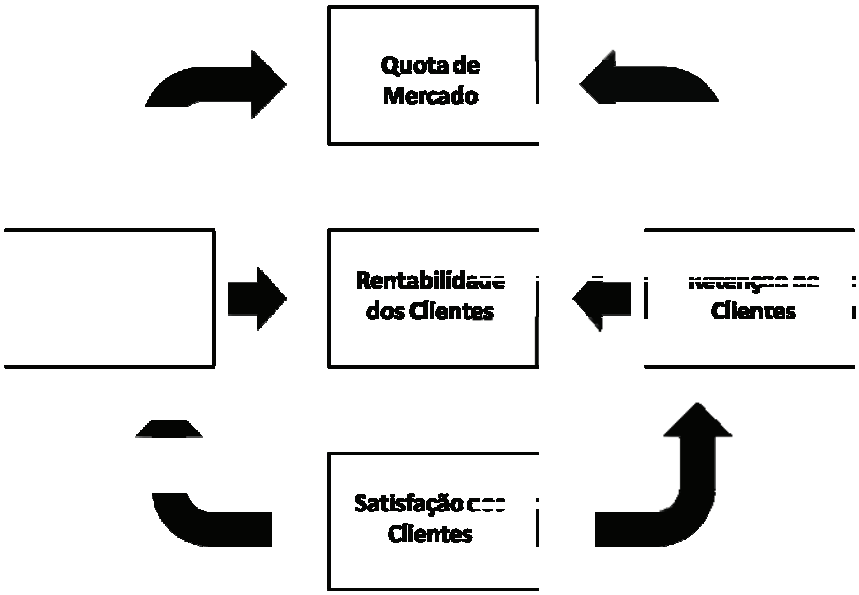
Fonte: Kaplan e Norton (1996b: 52)

Os indicadores financeiros são essenciais para a produção de relatórios financeiros necessárias para prestar contas ao: Estado; Accionistas e a algumas instituições.

6.2.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente, permite aos gestores identificar os clientes e o segmento do mercado em que a unidade de negócio vai competir assim como os indicadores para medir a performance da unidade de negócio neste segmento alvo. Esta perspectiva inclui tipicamente vários indicadores *core* para medir o sucesso da implementação de uma estratégia bem formulada. Estes indicadores medem a satisfação do cliente, a taxa de retenção de clientes, o custo de aquisição de novos clientes e a rentabilidade dos clientes e quota de mercado nos segmentos alvo (figura 9). A perspectiva do cliente deve também incluir indicadores específicos das propostas de valor para o segmento de mercado a que a empresa de dirige. (Kaplan e Norton, 1996b: 26).

Figura 9 - Perspectiva do cliente – Indicadores *core*



Quota de Mercado	Reflecte a proporção do negócio num dado mercado (em termos de número de clientes, dinheiro gasto ou volume de unidades vendidas) que a unidade de negócio vende.
Novos Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a taxa que cada unidade de negócio atrai or ganha novos clientes.
Retenção de Clientes	Monitoriza, em termos absolutos e relativos, a taxa que cada unidade de negócio retém ou mantém os relacionamentos com os clientes
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes segundo critérios de performance específicos, dentro da proposta de valor
Rentabilidade dos Clientes	Mede o lucro de um cliente, ou segmento, considerando as despesas para suportar o cliente

Fonte: Kaplan e Norton (1996b: 68)

A perspectiva do cliente é o centro de qualquer estratégia de negócio, pois contem uma combinação única: produto; preço; serviço; relação e imagem de empresa.

"A satisfação das necessidades dos clientes passou a ser a principal prioridade dos gestores, porque se tornou evidente que só assim é possível atrair e reter clientes e que esta é a única via para sustentar a rendibilidade da empresa a longo prazo. (Sousa e Rodrigues, 2002: 75)."

6.2.3 PERSPECTIVA INTERNA

Os indicadores de clientes são importantes, mas têm que ser traduzidos em medidas internas para ir ao encontro das expectativas dos clientes. Afinal, uma excelente performance direccionada a clientes deriva dos processos, decisões e acções que ocorrem no seio da organização. Os gestores precisam de se focar nas operações internas críticas destinadas a satisfazer as necessidades dos clientes.

Os indicadores internos devem centrar-se nos processos de negócio que têm grande impacto na satisfação dos clientes – factores que afectam o ciclo de tempo, a qualidade, as competências do empregados e a produtividade, por exemplo. As empresas devem tentar também identificar as suas competências nucleares, as tecnologias críticas necessárias para assegurar a liderança no mercado. Devem decidir quais os processos e competências em que têm de ser excelentes e criar indicadores específicos para cada um deles. (Kaplan e Norton, 1992: 74-75).

Estes processos e competências devem permitir a empresa a:

- entregar propostas de valor para atrair e reter clientes do segmento de mercado alvo e,
- satisfazer as expectativas dos accionistas de retorno financeiro.

A perspectiva dos processos de negócio internos revela as duas diferenças fundamentais entre a visão tradicional e visão do BSC, medir a performance. A visão tradicional tenta monitorizar e melhorar os processos de negócio existentes. Podem conter indicadores financeiros e incorporar critérios de qualidade e métricas de tempo, mas estão focadas sempre em processos existentes. A visão do BSC, normalmente identifica uma série de novos processos que a organização deve ser excelente de modo a ir ao encontro do cliente e dos objectivos financeiros. Por exemplo a organização pode aperceber-se que deve desenvolver processos com o objectivo de antecipar as necessidades do cliente ou entregar novos serviços aos seus clientes mais valiosos. (Kaplan e Norton, 1996b: 26-27).

6.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Os indicadores de cliente e processos do BSC identificam parâmetros considerados importantes, para as empresas serem competitivas e de sucesso. Mas os alvos do sucesso, não estão estáticos, estão sempre a mudar. A competição global obriga as empresas a melhoramentos contínuos nos seus produtos e consequentemente melhoria dos processos internos de modo a introduzir novos produtos.

A habilidade da organização para inovar, melhorar e aprender está directamente associada ao valor da empresa. A capacidade de introduzir novos produtos, criar valor para os clientes e ser mais eficiente operacionalmente, permite à empresa penetrar em novos mercados, aumentar as suas receitas e margens – no curto prazo crescer e como tal aumentar o valor dos accionistas. (Kaplan e Norton, 1992: 75-76).

6.3 O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICO

O BSC começou por ser visto como um sistema de avaliação do desempenho das empresas mas rapidamente assumiu um papel mais abrangente, nomeadamente como meio de comunicação e alinhamento da organização a novas estratégias auxiliando a clarificar e implementar estratégias.

O BSC como sistema de gestão estratégica, revela as insuficiências dos sistemas tradicionais de gestão, nomeadamente ao não ligar a estratégia de longo prazo e a sua actuação de curto prazo.

O BSC coloca à disposição dos gestores quatro novos processos de gestão (figura 10) que, separadamente ou em conjunto, contribuem para ligar os objectivos estratégicos da organização e a sua actuação, ou seja, as acções desenvolvidas no curto prazo.

O processo de construção do BSC obriga:

- a seleccionar indicadores e estabelecer metas para cada uma das quatro perspectivas;
- a identificar factores que permitam alcançar essas metas;
- a identificar no curto prazo balizas que permitam aferir se estamos alinhados com a estratégia.

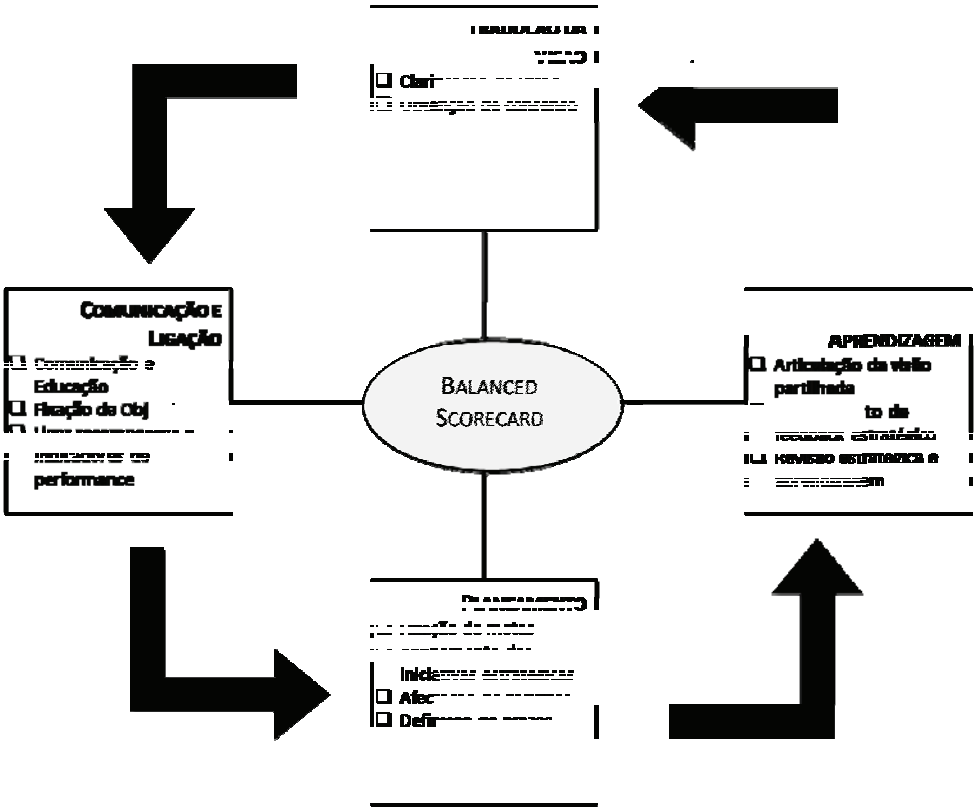
A consequência do que atrás foi dito só pode ser: o BSC obriga a empresa a estabelecer uma ligação entre os orçamentos financeiros e os objectivos estratégicos.

"Um processo contínuo centrado no *scorecard* combina as quatro perspectivas; nele o papel do *scorecard* é destacar quais devem ser os pontos em que a empresa se deve focar. Kaplan & Norton descrevem o processo como um ciclo. A visão é clarificada e compartilhada. É comunicada em termos de objectivos e de incentivos. Estes são usados para focalizar o trabalho, para alocar recursos, e para ajustar alvos. Os resultados conduzem-nos à aprendizagem, que por sua vez nos conduz à reavaliação da nossa visão. Em cada etapa, o *scorecard* serve-nos de meio de comunicação.

O processo de aprendizagem coloca uma ênfase especial na forma com as diferentes medidas se relacionam. Se queremos ser rentáveis, os nossos clientes têm que ser leais; se eles têm que ser leais, nós temos que lhes prestar um bom serviço. Para fornecer um bom serviço, nós precisamos processos apropriados e a funcionarem bem, e para esse propósito temos que desenvolver as capacidades dos nossos empregados. Assim, um

balanced scorecard, correctamente construído, deve contar a história da estratégia da unidade de negócios. Deve identificar e tornar explícita a sequência das hipóteses sobre os relacionamentos de causa-e-efeito entre medidas dos resultados e os indutores de desempenho daqueles resultados. Cada medida seleccionada para um balanced scorecard deve ser um elemento da corrente de relacionamentos de causa-e-efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à organização" (Olve, Roy e Wetter, 1999: 17 e 18).

Figura 10 - Gestão Estratégica: Quatro Processos



Fonte: Kaplan e Norton (1996a: 77)

6.3.1 Tradução da Visão

Este processo ajuda os gestores a clarificar a visão e à obtenção de consensos. O exercício de desenvolver e criar indicadores operacionais para as quatro perspectivas do BSC, obriga à clarificação do significado da indicação estratégica da organização.

6.3.2 Comunicação e Ligação

Permite aos gestores comunicarem a estratégia e os objectivos globais da empresa a todos os níveis organizacionais. Além de estabelecer a ligação entre essa estratégia e os

objectivos departamentais e das pessoas o BSC assegura que os objectivos estejam alinhados com a estratégia de longo prazo.

6.3.2.1 Comunicação e Educação

Implementar uma estratégia começa por educar todos aqueles que a vão executar. Um programa de comunicação alargado, partilha com todos os empregados a estratégia a desenvolver e os objectivos críticos que devem ser alcançados de modo a ter sucesso na estratégia a implementar.

A incorporação da estratégia da unidade de negócio, tem que ser comunicado dentro da organização – ao conselho de administração e aos directores. Com o BSC, as unidades de negócio podem quantificar e comunicar as suas estratégias de longo prazo aos responsáveis máximos da organização utilizando um conjunto abrangente de indicadores financeiros e não-financeiros ligados. Tal comunicação informa o conselho de administração que as estratégias de longo prazo projectadas estão a ser implementadas. Os indicadores fornecem o feedback e a indicação do responsável pela realização da iniciativa. Alcançar os objectivos financeiros de curto prazo não deve ser considerado como uma performance satisfatória, quando outros indicadores estratégicos de longo prazo, não estão a obter os resultados desejados ou, não foram correctamente implementados.

Comunicar o BSC promove o compromisso e a responsabilidade para a estratégia de negócio de longo prazo. (Kaplan e Norton, 1996a: 80).

6.3.2.2 Fixação de Objectivos

A consciência dos objectivos, não é suficiente para mudar os comportamentos das pessoas. De algum modo, os objectivos estratégicos e as medidas de topo, devem ser traduzidos em objectivos e em metas para unidades operacionais e para os indivíduos individualmente. (Kaplan e Norton, 1996a: 80).

6.3.2.3 Ligar Recompensas a Indicadores de Performance

Ligar sistema de incentivos e prémios aos indicadores de performance, é uma questão suscitada no seio de muitas organizações. Aquelas que acreditam que existe uma poderosa alavanca entre um sistema de recompensas ligado à performance da estratégia de negócio, estabeleceram esta indexação.

6.3.3 PLANEAMENTO

A decisão de criar um BSC obriga as organizações a integrar o seu plano estratégico e o processo de orçamentação de modo a assegurar que o orçamento suporta as estratégias. O resultado deste exercício é um plano estratégico articulado, onde a organização expressa a visão da sua situação futura, a três, cinco e dez anos.

O planeamento permite à empresa integrar os seus planos de negócio. As metas fixadas para os indicadores do BSC, como base para a afectação de recursos e estabelecimento de prioridades, impõem a filtragem e coordenação das iniciativas que contribuem para a alcançar os objectivos de longo prazo.

A clarificação dos objectivos estratégicos e a identificação dos factores críticos de sucesso, levam os gestores a concentrarem os seus esforços, nos processos decisivos para o sucesso estratégico da empresa.

O BSC permite estabelecer a ligação e alinhar de uma forma clara, as acções e a estratégia da organização.

A definição de indicadores de progresso para todas as perspectivas do BSC e a definição de metas, de curto prazo, para cada um deles, determina quais as acções e iniciativas que devem ser realizadas, de forma a conduzir a organização pelo caminho traçado, aquele que a conduz aos resultados pretendidos.

"No final do processo de planeamento, os gestores terão fixado: os objectivos a longo prazo que pretendem alcançar em todas as quatro perspectivas do scorecard; terão identificado as iniciativas estratégicas exigidas e afectado os recursos necessários para a sua execução e, terão estabelecido as metas para os indicadores, que marcam a progressão em direcção aos seus alvos estratégicos. (Kaplan e Norton, 1996a: 84)."

6.3.4 FEEDBACK E APRENDIZAGEM

Os primeiros processos atrás descritos - tradução da visão, comunicação e ligação e, planeamento, são vitais para implementar a estratégia, mas não são suficientes num mundo imprevísivel. Juntos eles formam um importante laço-único (single-loop) no processo de aprendizagem – laço-único no sentido que os objectivos se mantêm constantes e que cada desvio da trajectória planeada é visto como algo que deve ser corrigido. Este laço-único do processo não requer ou necessita de ser reexaminado por

quaisquer estratégias ou técnicas utilizadas para o implementar considerando as condições actuais.

Muitas empresas operam num ambiente turbulento, com estratégias complexas que, apesar de serem válidas quando foram lançadas, podem perder essa validade à medida que as condições do negócio mudam. Neste tipo de ambiente, onde novas ameaças e oportunidades aparecem constantemente, devem as empresas ser capazes, do que Chris Argyris denominou por laço-duplo (double-loop) de aprendizagem, que produz mudança nas pessoas, de acordo com as suas suposições e com as teorias causa-efeito e seu impacto nos relacionamentos.

Revisões do orçamento e outras ferramentas financeiras de gestão não seduzem os executivos seniores na aprendizagem - primeiro, porque estas ferramentas endereçam a performance a uma só perspectiva, e segundo porque não envolvem aprendizagem estratégica.

Aprendizagem estratégica consiste em reunir *feedback*, testar as hipóteses na qual a estratégia foi baseada e, realizar os ajustes necessários.

O BSC fornece três elementos que são essenciais à aprendizagem estratégica. Primeiramente, articula a visão compartilhada da organização, definindo em termos claros e operacionais os resultados que a empresa, em conjunto, pretende atingir. O *scorecard* comunica um modelo holístico que liga esforços e realizações individuais aos objectivos da unidade de negócios.

Segundo, o *scorecard* fornece o sistema de *feedback* estratégico essencial.

Uma estratégia empresarial pode ser vista como um grupo de hipóteses sobre relacionamentos de causa-e-efeito. Um sistema de *feedback* estratégico deve poder testar, validar, e modificar as hipóteses encaixadas na estratégia de uma unidade de negócios. Pelo estabelecimento de objectivos a curto prazo, ou metas, dentro do processo de planeamento do negócio, os executivos prevêem o relacionamento entre os indutores de mudança do desempenho e as mudanças associadas a um ou vários objectivos específicos. (Kaplan e Norton, 1996a: 84).

O BSC permite que a todo o momento, se teste continuamente a estratégia, sabendo-se a cada momento da implementação da estratégia, se ela esta a produzir os resultados esperados e, não estando, identificar as causas.

A finalidade dos processos de feedback e de revisão é saber se os objectivos financeiros orçamentados estão a ser alcançados, não só ao nível global da empresa, como ao nível dos departamentos e das pessoas. O BSC permite controlar os resultados de curto de curto prazo e avaliar a estratégia em função dos resultados alcançados, permitindo deste modo modificar a estratégia de acordo com os resultados no terreno e da aprendizagem que entretanto a empresa vai adquirindo.

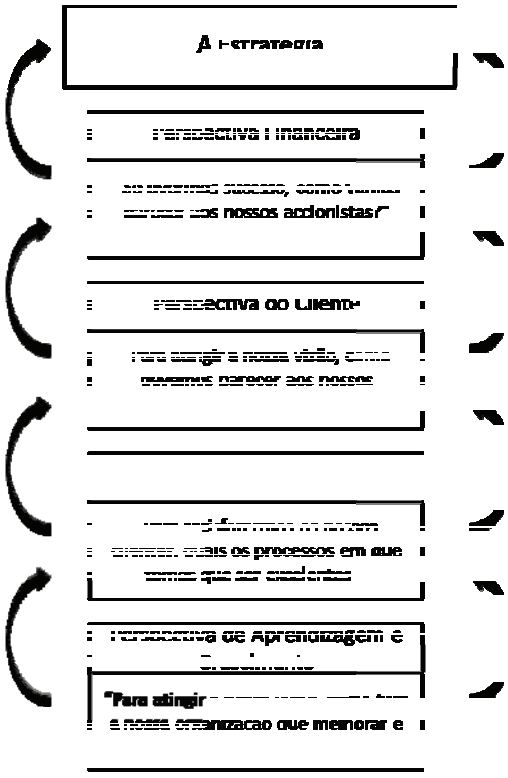
6.4 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico (figura 11) surge naturalmente da necessidade dos gestores e das equipas de projecto, durante a implementação do BSC, ao tentarem identificar relações de causa-efeito entre os objectivos, fazerem representações gráficas para visualizarem essas ligações. (Pinto, 2008: 76).

Kaplan e Norton, consideram a invenção do Mapa Estratégico tão importante como a criação do próprio BSC (Kaplan e Norton 2004, viii):

- "Não se consegue gerir aquilo que não é possível medir".
- "Não é possível medir aquilo que não se consegue descrever"

Figura 11 - Mapa Estratégico – Modelo Simples de Criação de Valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004: 8)

As organizações precisam de ferramentas para comunicarem a estratégia e os processos e sistemas que permitam ajudá-las a implementar a estratégia.

Os mapas estratégicos permitem fazê-lo. Dão aos empregados uma linha clara de actuação ligada aos objectivos da organização, permitindo aos empregados trabalhar de forma coordenada, na direcção do objectivo desejado. O mapa estratégico permite a visualização gráfica dos objectivos críticos da organização, das relações entre eles que conduzem à performance da organização.

Os mapas estratégicos mostram as relações de causa-efeito, com os quais pequenos melhoramentos geram resultados desejados.

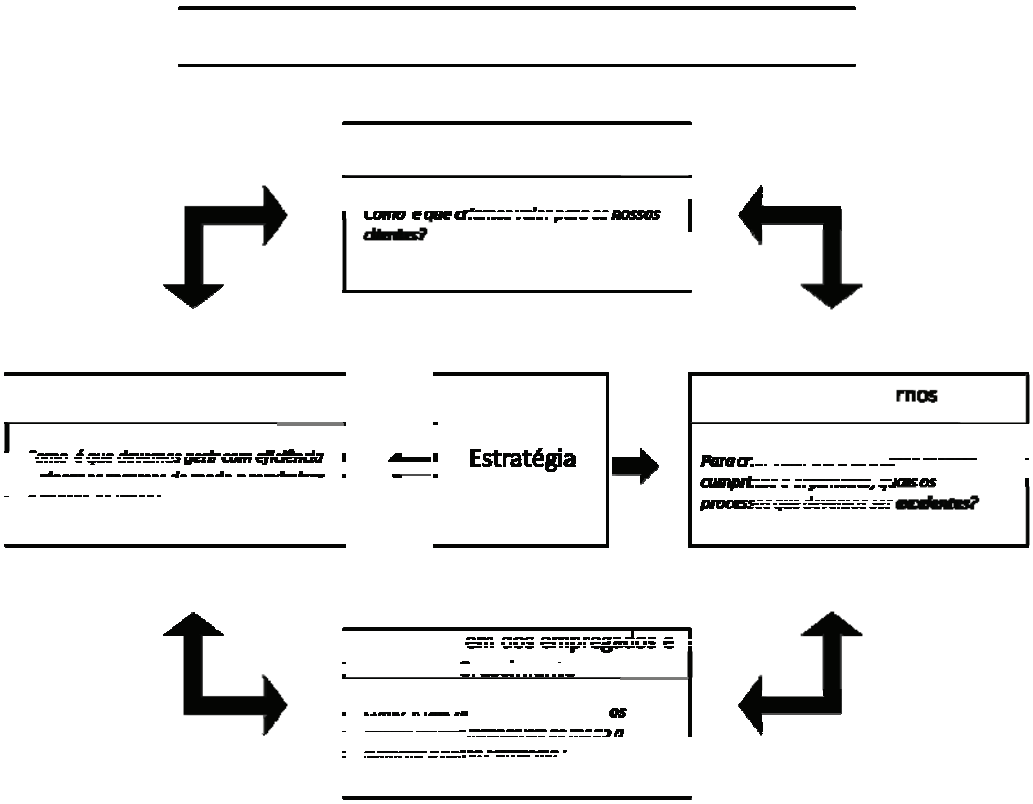
Numa perspectiva abrangente, os mapas estratégicos mostram como a organização converte a suas iniciativas e recursos, incluindo os seus activos intangíveis, como a cultura e o conhecimento dos seus empregado em resultados tangíveis. (Kaplan e Norton, 2000: 168).

6.5 BALANCED SCORECARD PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Uma diferença clara entre, o BSC para organizações sem fins lucrativos (figura 12) e o BSC para organizações com fins lucrativos, reside na colocação da missão no topo da estrutura e a perspectiva do cliente no topo do modelo. (Niven, 2008: 32)

Sobre este tema, Peter Drucker escreveu: “Partir da missão pode ser a primeira lição que o sector privado pode aprender com o sector não lucrativo. A missão focaliza as organizações na acção. Define estratégias específicas, necessárias para atingir metas cruciais. Cria uma organização disciplinada. A missão pode prevenir a mais frequente doença degenerativa das organizações, em especial as grandes: desperdiçar recursos escassos em coisas “interessantes” ou que parecem “lucrativas”, em vez de os canalizarem para um conjunto pequeno de esforços produtivos”. (Pinto, 2007: 57).

Figura 12 - Balanced Scorecard para Organizações sem fins lucrativos



Fonte: Niven (2008: 32)

6.5.1 PERSPECTIVA DO CLIENTE

A elevação da perspectiva do cliente, em detrimento da perspectiva financeira, ao topo do estrutura, imediatamente abaixo da missão, distingue claramente o BSC para organizações sem fins lucrativos, quando comparamos o modelo com o sector privado das organizações orientadas para o lucro.

O foco são os clientes e os *stakeholders* e a satisfação das suas necessidades, pois o que caracteriza estas organizações é estarem orientadas para a missão. E a perspectiva do cliente, é aquela na qual se deverão reflectir os resultados a alcançar e que estão definidos na missão.

A questão a resolver é: "Quem são os clientes?". Esta é a questão com a qual muitas das organizações sem fins lucrativos e do sector público, que adoptam o BSC, se deparam. Nestes sectores, grupos diferentes prestam um serviço, pagam o serviço e podem também beneficiar dele, pelo que a determinação de quem são os clientes, se torna num desafio formidável (Niven, 2008: 34).

"O trabalho de identificação dos *stakeholders*, análise das suas necessidades e preferências e caracterização das interacções que estabelecem com os serviços públicos é dos mais críticos e complexos no processo de implementação do BSC num serviço público" (Pinto, 2007: 162).

Muitas organizações do sector público e sem fins lucrativos, falharam a implementação do BSC, apesar de toda a dedicação e esforço que colocaram nesta tarefa, pois criaram serviços para servir simultaneamente diferentes públicos, acabando por não conseguir servir ninguém" (Niven, 2008: 34).

A utilização da designação cliente no sector público, não sendo consensual, foi introduzida em diversos países, como forma de centrar os serviços públicos no cidadão como cliente.

"Algumas das particularidades de ser um cliente são: a possibilidade de escolher entre *adquirir* ou *não adquirir* e seleccionar qual o *fornecedor do serviço*, situação que não acontece na maioria dos organismos públicos, que actuam em situação de monopólio." (Pinto, 2007: 162 e 163).

No sector público podemos encontrar muitos "clientes", ou seja, poderemos ter muitas situações, em para o mesmo organismo poderemos diferenciar: clientes, propriamente ditos; *stakeholders*, utentes, cidadãos, contribuintes, comunidades...

A complexidade pode aumentar se, por exemplo, quisermos alterar a configuração do BSC e, dividir a perspectiva *clientes e stakeholders* em duas perspectivas distintas: clientes e, *stakeholders*. Que poderão estar ao mesmo nível ou, por exemplo, colocar os *stakeholders* num nível superior aos clientes, por razões objectivas. Admitamos que os *stakeholders* representam ou, detenham alguma autoridade específica e crucial para o funcionamento do serviço.

Para obviar esta complexidade, "Em Itália, alguns serviços públicos na área da saúde (Fabrizio Bocci, 2005) defrontaram-se com essa complexidade ao nível dos *stakeholders*. Para a reduzirem, utilizaram uma solução que consistiu na substituição da perspectiva *clientes e stakeholders* por outra designada *Comunidade*." (Pinto: 2007, 165).

A Perspectiva Comunidade engloba o cliente nos seus diversos papeis: como paciente; como dono; como sujeito a leis e, como parceiro.

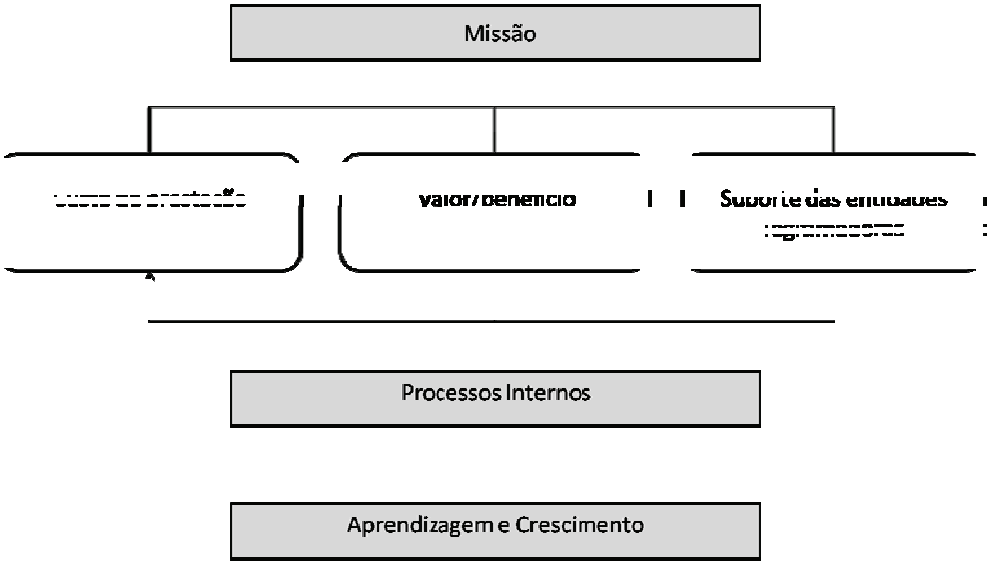
6.5.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

"Nenhuma organização, independente do seu estatuto, pode operar com sucesso, indo ao encontro das necessidades dos seus clientes sem recursos financeiros." (Niven, 2008: 34).

Os recursos financeiros, são o factor fundamental para o sucesso da satisfação dos clientes.

"Kaplan e Norton (1999)[15] referem que as duas perspectivas – "clientes e *stakeholders*" e "finanças e orçamento" – devem interagir para, em conjunto, proporcionarem a criação de três temas no topo do Balanced Scorecard, directamente ligadas à missão. Esta lógica está representada na figura 13." (Pinto: 2008, 167)

Figura 13 - Balanced Scorecard para Organizações sem fins lucrativos



Fonte: Pinto (2008: 168)

"Os três temas de topo representados na figura , resultam da combinação das perspectivas financeira e clientes sendo:

- Custo do serviço - este tema dá ênfase à importância da eficiência operacional na prestação dos serviços públicos;
- Valor criado - refere-se aos resultados finais produzidos e benefícios criados para os cidadãos;
- Suporte legitimador - representa a necessidade dos serviços públicos considerarem no BSC a satisfaçam dos *stakeholders* que suportam o seu

[15] The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations, Balanced Scorecard Report

financiamento – as entidades com poder orçamental (parlamento, ministério das finanças) e os cidadãos como pagadores de impostos.

Em síntese, qualquer serviço público tem três objectivos de alto nível, visando o cumprimento da missão: criar valor, a um custo mínimo e obter suporte contínuo das entidades financiadoras." (Pinto, 2008: 168).

6.5.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

O desenvolvimento de objectivos e medidas nesta perspectiva, tem que considerar a escolha de qual ou quais os processos em que devemos ser excelentes, com impacto nos nossos clientes, dentro do orçamento disponível. (Niven, 2008: 35).

O sucesso da implementação do BSC reside na selecção e monitorização dos processos que conduzem à melhoria dos resultados para os clientes e permitem em última instância o cumprimento da missão.

A perspectiva processos internos deriva directamente dos objectivos e indicadores definidos na perspectiva de clientes e *stakeholders*. (Pinto, 2008: 169).

6.5.4 PERSPECTIVA APRENDIZAGEM DOS EMPREGADOS E CRESCIMENTO

As organizações focadas na missão, as organizações não lucrativas e do sector público confiam fortemente nas competências, na dedicação, e no alinhamento com as metas e resultados a atingir pelos funcionários.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento é composta por objectivos e indicadores relacionados com valores intangíveis, o que levou Paul Niven a cataloga-los em "Três áreas distintas do "capital", representando recursos intangíveis vitais, que devem ser capturadas nesta perspectiva. A primeira área do capital, capital humano, considera o inventário actual das habilitações, no contexto da missão e estratégia. Os empregados têm as habilitações necessárias para executar a estratégia? A segunda área do capital é a circulação da informação ou o que é denominado de "capital informação". Os empregados têm as ferramentas e a informação necessária para tomar decisões eficazes com impacto nos resultados do cliente? Por último, o clima organizacional deve ser endereçado sob a etiqueta do capital de organização. A cultura e o clima são incluídos frequentemente em *Balanced Scorecards* sob este título." (Niven, 2008: 35 e 36).

7. DEFINIÇÃO DE KPI´S E BSC - APLICAÇÃO AO MMS

Como foi referido no Capítulo 3, na sua essência, "os partidos são organizações que lutam pela aquisição, manutenção e exercício do Poder" (Moreira, 2003: 171).

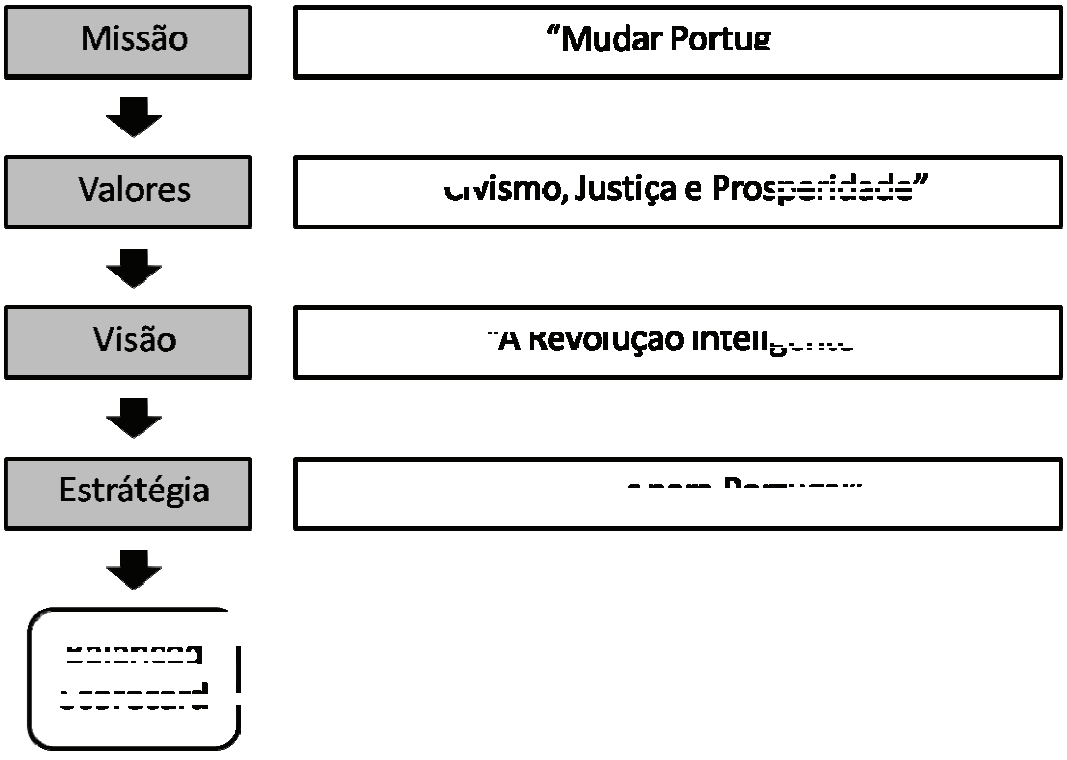
Podemos identificar duas fases distintas no ciclo de vida dos partidos políticos. A primeira fase corresponde à aquisição do Poder, visa a conquista de mandatos, é neste momento que um partido político clarifica e define a efectividade das suas propostas.

A segunda fase, onde se junta a manutenção e o exercício do Poder, é avaliada a performance dos eleitos/mandatados, relativamente à sua capacidade para: cumprir os compromissos assumidos com os eleitores e, gerir "imprevistos".

O MMS está na primeira fase do ciclo de vida de um partido político, tendo construído o seu BSC e os KPIs, tendo presente esta a realidade.

"O ponto de partida para a implementação do Balanced Scorecard em qualquer tipo de organização consiste num trabalho de reflexão para identificar três conceitos fundamentais: Missão; Valores e Visão." (Pinto, 2007: 56) (figura 14).

Figura 14 - Pilares do Balanced Scorecard - MMS



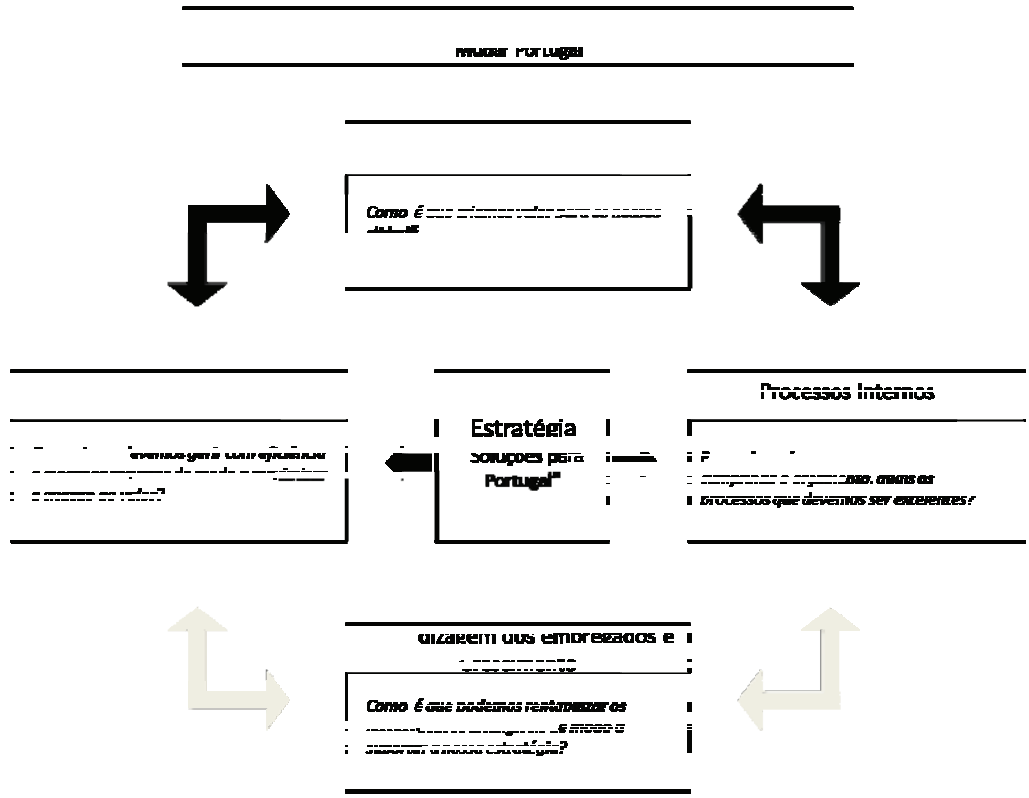
Fonte: Adaptado de Pinto, (2007: 61)

7.1 BALANCED SCORECARD DO MMS

"A solução para a evolução no sentido de uma maior qualidade de vida, medida por indicadores contemporâneos essencialmente ligados aos temas do quotidiano das pessoas, famílias e organizações, passa por dar maior grau de importância à participação do cidadão na forma de funcionamento do modelo, passa por, essencialmente, entregar a autoridade na regular avaliação ao cidadão." (Correia, 2008a: 31).

O BSC do MMS, nesta fase do ciclo de vida do partido está representado na figura 15.

Figura 15 - Balanced Scorecard do MMS



Fonte: Adaptado - Niven, P. (2008: 32)

7.1.1 PERSPECTIVA DO CLIENTE

A definição de quem são os nossos clientes é, como vimos no capítulo 6, determinante para o sucesso da implementação do BSC.

O MMS definiu como clientes todos os cidadãos.

Dentro deste grande grupo podemos identificar os cidadãos individuais e colectivos, os simpatizantes e os militantes.

Nesta fase do ciclo de vida do MMS enquanto partido político, o modelo representado na figura 15 é adequado.

Na fase seguinte, manutenção e exercício do Poder, sou da opinião que a perspectiva cliente deverá ser substituída pela "solução italiana" mencionada no capítulo 6, ou seja, perspectiva comunidade, identificando os seus "clientes" nos seus diversos papéis: como cidadão individual, como cidadão colectivo, como simpatizante e militante.

7.1.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

O orçamento do MMS é produto dos donativos dos seus militantes, não existindo neste momento qualquer outra fonte de receita.

A disponibilidade de meios monetários, após a cobertura dos custos fixos: renda (aluguer da sede) e custos com pessoal (1 único funcionário), é na sua totalidade canalizada para a comunicação: outdoors[16]; panfletos; realização de colóquios e conferências, etc., ou seja, há uma ligação directa entre a execução do orçamento e a perspectiva do cliente.

Uma nota final para relembrar que poderá existir um retorno deste investimento, pois as campanhas eleitorais, nos termos do n.º 2 do art. 17.º da Lei 19/2003, de 20 de Junho, estando fixados os montante a reembolsar no n.º 4 do mesmo artigo.

7.1.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

O MMS funciona, à excepção de um funcionário, em regime de voluntariado. Foi definido pelo seu Presidente como prioritário até ao próximo dia 7 de Junho, dia das eleições para o Parlamento Europeu:

- Divulgação junto dos amigos, familiares, colegas e conhecidos das "Soluções para Portugal" aprovadas em Congresso - o documento encontra-se disponível no site do MMS;
- Angariação de mais militantes - é fundamental atingir nas próximas semanas a fasquia dos 1000 militantes;
- Donativo para o financiamento das campanhas - do €1 ao máximo de donativo individual permitido de €11.000;

[16] Rede de 45 outdoors em todo o país

- Colaboração nas diversas acções de campanha e pré-campanha que irão ser anunciadas.

Os processos em que o MMS tem que se focar, são a angariação de militantes e donativos e todos aqueles que envolvam a organização de acções de campanha.

Outro processo igualmente importante e no qual o MMS tem que ser excelente, é a assessoria de imprensa, que deverá ter capacidade de produzir notas de imprensa, e colocá-las nos meios de comunicação social. É também importante adquirir competências que permitam mobilizar os media para a cobertura da acções do MMS e maximizar o seu *share of voice*.

Por fim, continuar a manter e desenvolver os canais de comunicação "alternativos" aos tradicionais meios de comunicação social, nomeadamente, hi5, facebook, mySpace, no youtube e o site oficial do MMS www.mudarportugal.pt.

7.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZAGEM DOS EMPREGADOS E CRESCIMENTO

O MMS é um Partido Político cujo trabalho é realizado na base do voluntariado. Nesta fase do MMS provavelmente, não poderia ser de outra maneira. Uma estrutura remunerada, desviaria os recursos financeiros da comunicação, factor essencial para o sucesso da estratégia do Partido.

Deste modo, tem um capital humano com valências, nas mais diversas áreas, a investir voluntariamente o seu tempo. Com a informação necessária para desenvolverem as suas tarefas num clima particular, que junta pessoas que se identificam numa causa e, o fazem voluntariamente.

7.2 KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIS)

O MMS, tal como todos os Partidos Políticos sem assento na Assembleia da República, parte para os actos eleitorais que se avizinham, em clara desvantagem face aos Partidos representados no Parlamento.

No caso concreto do MMS, a Lei n.º 19/2003, de 20 de Junho – Financiamento dos Partidos Políticos e das Campanhas Eleitorais, introduz uma profunda desigualdade pois impõe-lhe como única fonte de receita, os donativos dos militantes, cujo limite anual é de 25 salários mínimos mensais, ou seja, 11.250€, valor considerado insuficiente pelo Presidente do MMS, na sua conferência de imprensa de 28 de Outubro de 2008.

O acesso aos meios de comunicação social, nomeadamente a televisão, rádio e jornais de maior tiragem, é "negado" ao MMS apesar dos esforços da sua assessoria de imprensa, a verdade é que os muitos jornalistas não comparecem às acções para as quais são convidados.

Apesar destas contrariedades, o MMS recusa-se a cruzar os braços e procura encontrar meios alternativos para se dar a conhecer aos Portugueses e fazer-lhes chegar a sua mensagem, nomeadamente no aproveitamento da internet, com a construção de um novo site, na blosgosfera, na participação nas comunidades virtuais: hi5, facebook, mySpace, no youtube e na participação de fóruns da rádio/TV, em que através de uma declaração inicial de interesses, expõe as suas razões em relação ao tema em debate.

As próximas eleições legislativas, vão determinar o rumo da estratégia do MMS. A eleição de um ou mais mandatos, permitirá o MMS dar a conhecer a sua mensagem a todo o país e começar a apresentar propostas a nível nacional e local, orientados para a qualidade de vida dos cidadãos, na linha da moção "Soluções para Portugal", aprovada no I Congresso do MMS.

A não obtenção de qualquer mandato, terá como consequência imediata, o adiamento do da implementação do projecto do MMS por 4 anos, tempo de duração de um ciclo eleitoral ou conforme referido no capítulo 3, exercer o direito de iniciativa legislativa junto da Assembleia da República e, participar no procedimento legislativo a que derem origem, nos termos do artigo 167.º da Constituição da República Portuguesa e da Lei nº 17/2003, de 4 de Junho (os projectos de lei assim apresentados devem ser subscritos por um mínimo de 35.000 cidadãos eleitores), como grupo de cidadãos eleitores. Não se retira do texto da lei que este direito possa ser exercido como Partido Político.

Neste sentido, a orientação e todos os esforços do MMS terão de se focar, no curtíssimo prazo nas eleições para o Parlamento Europeu e nas eleições para a Assembleia da República, que deverão ocorrer até ao final de 2009.

Esta realidade está presente na definição dos KPIs construídos para esta fase do ciclo de vida MMS, ou seja, os indicadores de performance construídos visam medir a divulgação da marca MMS, ou seja, a capacidade de dar a conhecer o partido e fazer passar a sua mensagem.

A construção de KPIs para a implementação da estratégia "Soluções para Portugal", está dependente dos resultados eleitorais.

Como foi referido, o Presidente do MMS, dirigiu uma mensagem a todos os militantes e simpatizantes, onde apelava ao esforço e compromisso de todos no apoio para o primeiro objectivo do MMS, as eleições para o Parlamento Europeu, do dia 7 de Junho - as primeiras eleições em que irão participar.

Para o MMS conseguir um bom resultado eleitoral é necessário: aumentar a sua base de militantes, o objectivo traçado é 1.000 militantes; angariar donativos para suportar as despesas da campanha eleitoral; colaborar nas diversas acções de campanha e pré-campanha e, aumentar o *share of voice*.

Nestes termos os KPIs são:

- Número de militantes angariados;
- *Share of voice*;
- Acções, Colóquios e Seminários organizados;
- Número de militantes e simpatizantes envolvidos nas acções de campanha.

Os KPIs definidos afectam todas as perspectivas do BSC definido para o MMS, senão vejamos.

A angariação de militantes é, por si só um dos aspectos da perspectiva de processos internos, afecta directamente a perspectiva do cliente, podendo potenciar a colecta de donativos, o que afecta a perspectiva financeira e a capacidade de comunicar a marca MMS. Contribui para enriquecer o capital humano ao serviço do Partido.

O *share of voice*, é reflexo da capacidade do MMS ser "notícia" e obviamente é potenciado por todas as perspectivas do BSC.

As Acções, Colóquios e Seminários organizados e o número de militantes e simpatizantes envolvidos nas acções de campanha, têm potencial para afectar todas as perspectivas. Numa Acção, Colóquio ou Seminário, existe sempre a possibilidade de atrair simpatizantes e/ou cidadãos comuns e, daí resultar a angariação de militantes (perspectiva do cliente) ou de donativos (perspectiva financeira).

8. CONCLUSÕES

Há mais de 120 anos, o físico e matemático irlandês, Lord Kevin dizia: "Quando se consegue medir e expressar em números aquilo de que estamos a falar, sabemos alguma coisa acerca desse assunto; mas, quando não conseguimos medir nem traduzir em números, o nosso conhecimento é pobre e insatisfatório..." (Pinto, 2007:25).

Quando em 1990, Kaplan e Norton desenvolveram o estudo, patrocinado pela KPMG, que deu origem ao BSC, acreditavam que a avaliação da performance das organizações, vista só da perspectiva financeira, escondia a capacidade das organizações em criar valor económico no futuro.

Este estudo visava o desenvolvimento de um novo modelo de avaliação do desempenho das organizações empresariais. O BSC foi apresentado pela primeira vez como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, relacionados com satisfação de clientes, processos internos e inovação e desenvolvimento, factores essenciais à competitividade das empresas.

"Os métodos tradicionais de medição do desempenho baseados sobretudo em indicadores financeiros, apresentam-se limitados quer como instrumentos de informação, quer de avaliação. Orientam a atenção dos gestores para factos passados, melhor dizendo, para as consequências financeiras dos factos passados enfatizando a análise retrospectiva dos resultados." (Jordan, Neves e Rodrigues, 2003: 265).

"O *balanced scorecard* não constitui apenas uma colectânea de indicadores estruturados nas suas quatro perspectivas, mas sim um sistema coerente de objectivos e indicadores que garantam um controlo interactivo e a reflexão e aprendizagem estratégicas que incentivem uma atitude dinâmica perante as permanentes mudanças num ambiente de grande competitividade." (Jordan, Neves e Rodrigues, 2003: 264).

A importância da implementação, de um qualquer modelo/instrumento/ferramenta que permita, medir a performance de uma organização é sintetizado por Osborne e Gaebler da seguinte forma: " O que se mede executa-se. Se não for possível medir resultados, não podemos saber se tivemos sucesso ou se falhámos. Se não temos a certeza do sucesso, não o podemos premiar. Se não premiarmos o sucesso, provavelmente acabamos por premiar as falhas. Se não temos sucesso, não podemos aprender com as boas práticas. Se, por outro lado, não reconhecermos as falhas, não as podemos corrigir. Mas se conseguirmos demonstrar resultados, somos vencedores!" (Pinto, 2007: 26)

A aplicabilidade do BSC a uma Organização Política, era a questão que esteve subjacente à realização deste Projecto de Mestrado.

Kaplan e Norton, criadores do BSC, afirmam que: "Não se consegue gerir aquilo que não é possível medir"(Kaplan e Norton, 2004, viii).

Se juntarmos a esta afirmação, as palavras Osborne e Gaebler, somos obrigados a concluir ser incontornável implementar um modelo/instrumento/ferramenta para medir a performance de uma qualquer organização. Sendo verdade para o todo, também o é para a parte, ou seja, é imperativo para o MMS a implementar um sistema de avaliação de performance.

O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, introduzidas as necessárias adaptações, é perfeitamente aplicável ao MMS, pois um Partido Político é uma organização focada na missão.

O modelo apresentado no capítulo 7 é adequado a esta fase do ciclo de vida do MMS, cujo principal objectivo é : dar a conhecer a marca "MMS" e a sua mensagem.

Quando o MMS conseguir traduzir nas urnas, a "aquisição do Poder" (Moreira, 2003: 171), equivalente à conquista de mandatos, no Parlamento Europeu ou na Assembleia da República e, passar à fase de "manutenção e exercício do Poder" (Moreira, 2003: 171), sou da opinião que o modelo deve ser reajustado, conforme descrito no capítulo 7. A perspectiva do cliente, deverá ser substituída pela perspectiva comunidade, identificando os seus "clientes" nos seus diversos papéis: como cidadão individual, como cidadão colectivo, como simpatizante e militante.

Para a segunda fase do ciclo de vida do MMS, "Não é possível medir aquilo que não se consegue descrever" Kaplan e Norton (2004, viii), é fundamental assimilar e implementar o conceito do Mapa Estratégico, como ferramenta privilegiada para a comunicação da estratégia "Soluções para Portugal".

A implementação do Mapa Estratégico no MMS, irá permitir a identificação das relações causa-efeito, os quais permitem alinhar o Partido rumo aos resultados desejados.

9. BIBLIOGRAFIA

Bento, V. (2009), "À bruta, não se consegue reduzir salários", *Visão*, n.º 841 - 16 a 22 de Abril de 2009;

Bobbio, N. (2000), Teoria Geral da Política – A Filosofia Política e as Lições dos Clássicos. Campus;

Correia, E. (2007a), Manifesto Mérito e Sociedade.

Correia, E. (2007b), Professor Universitário Cria Partido Movimento Mérito e Sociedade. *Homem Magazine*, Novembro de 2007;

Correia, E. (2008a), Mudar Portugal pelo Voto, *Homem Magazine*, Maio de 2008;

Correia, E. (2008b), Mudar Portugal – A Revolução Inteligente. Chiado Editora;

Dias, A. (2008), Salário Mínimo Nacional – Uma conquista da Revolução, uma conquista a defender, *Avante* (Edição n.º 1825), 20 de Novembro de 2008;

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2003), O Controlo de Gestão. Áreas Editora;

Jorge, R. (2009), Portugal quebra aos pés da maior crise de 80 anos, *Jornal de Negócios*, 15 de Abril;

Lomba, P. (2009), Uma Crise e Cinco Partidos, *Diário de Notícias*, 3 de Março;

Kaplan, R. e Norton, D. (1992), The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79;

Kaplan, R. e Norton, D. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, September-October, 134-147;

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85;

Kaplan, R. e Norton, D. (1996b), The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press;

Kaplan, R. e Norton, D. (2000), Having Trouble with Your Strategy?. *Harvard Business Review*, September-October, 167-176;

Kaplan, R. e Norton, D. (2004), Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press;

Maquiavel, N. (1972), O Príncipe – Comentado por Napoleão Bonaparte. Editora Europa-América;

MMS (2009a), Moção: Soluções para Portugal, I Congresso da MMS, 21 de Março de 2009;

MMS (2009b), Um Portugal Maior, Europeias 2009;

Moreira, A. (2003), Ciência Política. Almedina;

Niven, P. (2008), Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies. Wiley;

Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (1999), Performance Drivers. Wiley;

Parmenter, D. (2007), Key Performance Indicators – Developing, Implementing and Using Winning KPIs. Wiley;

Pereira, P. (2008), O Prisioneiro, o Amante e as Sereias – Instituições Económicas, Políticas e Democracia. Edições Medina;

Pinto, F. (2007), Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. Edições Sílabo;

Romano, P. (2009a), Cenário de deflação afastado, *Diário Económico*, 15 de Abril;

Romano, P. (2009b), PIB nacional é quinto mais afectado da zona euro, *Diário Económico*, 23 de Abril;

Sousa, M. e Rodrigues, L. (2002), O Balanced Scorecard – Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI. Editora Rei dos Livros;

STAPE – Secretariado Técnico para os Assuntos do Processo Eleitoral do Ministério da Administração Interna, Eleições Legislativas 20-Fev-2005, http://www.eleicoes.mj.pt/legislativas2005/IS/D23/index.html, 08-Jan-2009;

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXOS

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXO 1

Biblioteca da Assembleia da República

DOSSIER DE IMPRENSA

Biblioteca

Assembleia da República

Revista de Imprensa
16-03-2009

1 - Record, 14-03-2009, Protesto reuniu 200 mil pessoas
2 - Correio da Manhã, 14-03-2009, «A crise não serve de desculpa»
3 - Correio da Manhã, 14-03-2009, A força da CGTP
4 - Correio da Manhã, 14-03-2009, Negócio militar de Portas em risco
5 - 24 Horas, 14-03-2009, Manif da CGTP foi "a maior de sempre"
6 - 24 Horas, 14-03-2009, Vir para a rua
7 - Jornal de Notícias, 14-03-2009, CGTP põe 200 mil na rua
8 - Diário de Notícias, 14-03-2009, Qimonda de Dresden fecha em Abril
9 - Diário de Notícias, 14-03-2009, Editorial - No que se pode traduzir a manifestação da CGTP
10 - Diário de Notícias, 14-03-2009, CGTP fala na maior manifestação dos últimos anos
11 - Jornal de Notícias, 14-03-2009, CGTP junta 200 mil em protesto
12 - Expresso, 14-03-2009, Carvalho da Silva fala em «corrupção e don Corleones» em Portugal
13 - Público, 14-03-2009, Sobe e desce
14 - Público, 14-03-2009, Editorial - Concorde-se, discorde-se, mas não se pode ignorar
15 - Público, 14-03-2009, 200 mil pessoas contestaram na rua as políticas económicas e sociais do Governo
16 - Público, 14-03-2009, A "patente mais cobiçada do mundo" não cativou nenhuma empresa portuguesa

CISION

Record

ID: 24207892

14-03-2009

Tiragem: 113000
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Desporto e Veículos

Pág: 39
Cores: Cor
Área: 11,07 x 18,66 cm²
Corte: 1 de 1

CRISE! DESCONTENTES DE TODO O PAÍS PARALISAM LISBOA

Protesto reuniu 200 mil pessoas

■ Ao início da tarde de ontem, algumas das principais artérias de Lisboa estavam intransitáveis. As filas de trânsito prolongavam-se devido à maior manifestação "de sempre" que a CGTP já fez na capital e que juntou 200 mil participantes, de acordo com a Intersindical. Aquela que foi a primeira "manif" nacional promovida pela CGTP

CGTP saiu em defesa de novas políticas: mais emprego, salários e direitos laborais

este ano, em defesa de novas políticas económicas e sociais, englobou trabalhadores dos sectores público e privado de todo o País, que desfilaram até à praça dos Restauradores, partindo das Amoreiras e da Maternidade Alfredo da Costa.

Sob o lema "Mudar de rumo, mais emprego, salários e direitos", os manifestantes empunharam ainda os seus próprios cartazes com frases como "Governo não cumpriu, governo mentiu". Aos jornalistas, no fim do seu discurso nos Restauradores, o secretário-geral da CGTP, Carvalho da Silva, frisou que o "País merece melhor" e que o "Governo só tem aumentado o desemprego, a precariedade e a promiscuidade entre as políticas sociais e económicas". "Sócrates conseguiu o feito de pôr Portugal a divergir seis anos da União Europeia", concluiu o sindicalista. Francisco Louçã e Miguel Portas (BE), Jerónimo de Sousa e Ilda Figueiredo (PCP) estiveram presentes.

Várias ruas ficaram intransitáveis

CISION

CORREIO da manhã

ID: 24207611

14-03-2009

Tiragem: 154544
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 28
Cores: Cor
Área: 21,46 x 30,51 cm²
Corte: 1 de 2

PROTESTO ■ CONTRA OS BAIXOS SALÁRIOS E A PRECARIEDADE NO TRABALHO

JOÃO MIGUEL RODRIGUES

Vieram de todos os cantos do País para recordar que José Sócrates "não tem cumprido com as promessas" feitas no passado

"A crise não serve de desculpa"

■ CGTP garante que foi a "maior" manifestação em Lisboa, com mais de duzentas mil pessoas. A PSP não contesta, porque não divulga os números

● PEDRO H. GONÇALVES/ /ANDRÉ SANTOS

Nós sabemos que a vida não está fácil, mas as empresas e o Governo estão a usar a crise como desculpa para não nos aumentarem os salários. Não pode ser", garante indignado um grupo de trabalhadores que se queixa dos "carros topo de gama dos administradores" da empresa onde trabalha. O sentimento de descontentamento marcou a manifestação de ontem da CGTP em Lisboa que juntou milhares de pessoas.

Juliana Machado, que veio de propósito de Guimarães para estar presente, admite : "Não vamos conseguir mudar nada", mas mesmo assim defende que é a única forma que os trabalhadores têm para mostrar que estão contra as políticas do Governo. A manifestação, que segundo a CGTP juntou 200 mil pessoas em Lisboa, deixou o trânsito na cidade num caos, com as principais artérias entupidas. O próprio Túnel do Marquês teve de ser encerrado. Apesar da confusão, a PSP não contabiliza oficialmente a dimensão do protesto.

Trânsito na cidade ficou um caos, com as saídas entupidas

O líder da CGTP, Carvalho da Silva, fez questão de frisar que "o País merece melhor" e que este "Governo só tem aumentado o desemprego, a precariedade e a promiscuidade entre as políticas sociais e económicas: Sócrates conseguiu o feito de pôr Portugal a divergir seis anos da União Europeia", salienta.■

DEPOIMENTOS

DAVID PEREIRA Estudante

"Há dez mil qualificados sem futuro"

"Os jovens carregam ainda mais o peso de serem trabalhadores. O clima não é propício ao desenvolvimento do trabalho: há falta de contratos de trabalho, não somos integrados nos quadros e somos prejudicados pelos descontos. Há dez mil qualificados sem perspectivas de futuro no nosso país, e que, por isso, vão para o estrangeiro, onde há mais possibilidade de vínculos nas empresas.

MARIA BORGES Auxiliar Educativa

"Tanta gente pode chamar a atenção"

"Estou aqui porque quero justiça. Estou há 25 anos na função pública e só me tiram regalias. Ganho à volta de 600 euros, devido ao congelamento dos salários, e acho que o Governo deveria analisar a situação dos trabalhadores precários com muita atenção. Não me importo nada de trabalhar, quero é estar segura. Uma luta tão grande e com tanta gente pode chamar a atenção.

CISION

ID: 24207611

CORREIO da manhã

14-03-2009

Tiragem: 154544
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 9,71 x 7,01 cm²
Corte: 2 de 2

CISION

ID: 24207221

CORREIO da manhã

14-03-2009

Tiragem: 154544
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 4,91 x 26,09 cm²
Corte: 1 de 1

DIA A DIA

A força da CGTP

É nas manifestações gigantescas, como a que ontem bloqueou Lisboa, que se vê a força da CGTP. A central sindical liderada por Carvalho da Silva é uma máquina de fazer protestos e é uma das forças mais poderosas da oposição. Mas as dezenas de milhares de pessoas que protestam, além do impacto mediático do dia, pouco conseguem alterar. Como notou Rui Ramos no artigo publicado no **CM** a propósito dos quatro anos de Governo, nenhum outro Executivo desde o PREC enfrentou tantas e tão grandes manifestações. A CGTP tem batido recordes e os professores, muitos deles eleitores do PS, invadiram Lisboa por diversas vezes. Contudo, as várias sondagens publicadas pouco reflectiram a mudança de intenção de voto. Sócrates não tem a maioria absoluta garantida, mas actualmente ainda parece ser o único candidato a primeiro-ministro, apesar de todos os protestos, da crise e de todos os casos. Provavelmente se fosse feita uma sondagem às pessoas que ontem participaram no protesto o PCP e o Bloco de Esquerda seriam maioritários. É verdade que Portugal tem a extrema-esquerda mais forte da Europa, mas não passa de 20%. Há uma maioria silenciosa que tem tanto medo da crise quanto as pessoas que protestam, mas que não muda de sentido de voto por causa dos protestos.

ARMANDO ESTEVES PEREIRA
DIRECTOR-ADJUNTO

CISION

ID: 24207160

CORREIO da manhã

14-03-2009

Tiragem: 154544
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 27,36 x 35,70 cm²
Corte: 1 de 1

SÁBADO 14/03/2009 € 1,30 (C/IVA)

APAIXONADA

Gabi sem ilusões quanto a Cristiano Ronaldo

CORREIO da manhã

www.correiomanha.pt
Director Octávio Ribeiro | Directores-Adjuntos Armando Esteves Pereira e Eduardo Dâmaso

REPORTAGEM

3 mil casos de tuberculose por ano

■ Sampaio diz que doença é refém da pobreza PÁGS. 8 A 11

Quatro jovens escondem afogamento de amigo

■ **Adolescentes** de Albergaria-a-Velha não revelaram tragédia durante 30 horas PÁG. 12

NEGÓCIO MILITAR DE PORTAS EM RISCO

■ **Empresa** quer transferir fabrico dos **blindados** Pandur para a República Checa

■ **Crise económica** é a justificação apresentada para mudança dos planos acordados PÁG. 31

INVESTIMENTO DE 100 MILHÕES E 200 EMPREGOS NO BARREIRO EM CAUSA

Sócrates engorda oito quilos

■ Depois de deixar de fumar ganhou peso PÁG. 32

PAULO NOVAIS/LUSA

SANTOS ALVES

Procurador do Freeport morre

PÁG. 52

Katsouranis sai por quatro milhões

■ Trapattoni fala da equipa do Benfica

Tony Carreira leva fãs ao delírio no Atlântico

■ Cantor diz ao **CM** que concertos são um privilégio PÁGS. 42 E 51

Protesto bloqueia Lisboa

■ CGTP contou 200 mil manifestantes PÁG. 28

JOÃO MIGUEL RODRIGUES

AVEIRO

Pai de bebé acusado de negligência

PÁG. 6

Pinto da Costa não convence procurador

■ **Presidente do FC Porto** jurou, pela filha, ser inocente PÁGS. 26 E 27

CRIME

Dono de gasolineira assassinado

PÁGS. 4 E 5

BPP

Casa de Rendeiro em offshore

PÁG. 29

LUBOIL
Distribuidor de Lubrificantes, Lda
PENNZOIL
www.luboil.pt
800 260 360

JOGOS
Jackpot
Totoloto | Loto2 | Joker
totoloto
É fácil. É barato. Dá milhões.

HOJE A OPINIÃO DE

Emídio Rangel PÁG. 2

Gonçalo Amaral PÁG. 12

J. Amaral Dias PÁG. 31

José Mateus PÁG. 34

J. Pereira Coutinho PÁG. 52

CISION

ID: 24207143

24horas

14-03-2009

Tiragem: 64388
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 3
Cores: Cor
Área: 16,48 x 29,76 cm²
Corte: 1 de 2

Um mar de gente em protesto contra o desemprego encheu ontem a Avenida da Liberdade, em Lisboa

Manif da CGTP foi "a maior de sempre"

Jerónimo de Sousa, Francisco Louçã e Mário Nogueira não faltaram. Carvalho da Silva, líder da Intersindical, sublinhou que os trabalhadores estiveram presentes para lutar "pelas empresas e pelo emprego"

A manifestação da CGTP ontem à tarde, convocada para defender melhores condições de vida e de trabalho para os portugueses, foi "a maior deste tipo que tivemos em Lisboa", sublinhou ao final do dia Carvalho da Silva, líder da Intersindical.

"Estão mais de 200 mil trabalhadores e trabalhadoras. Dezenas e dezenas de milhares que lutam pelas empresas e pelo emprego", afirmou Carvalho da Silva. "Trata-se de uma enorme manifestação e todas as informações, indicadores e observações dizem que está muito acima de outras manifestações", acrescentou.

Quem não faltou à manifestação, que teve o lema "Mudar de rumo, mais emprego, salários e direitos", foi o secretário-geral da Fenprof, Mário Nogueira. O protesto "serve para recordar ao primeiro-ministro que é feio mentir", disse.

Francisco Louçã, líder do BE, falou em "demonstração de força popular". "É uma grande demonstração da força popular, que é a força da democracia em resposta ao desemprego, ao trabalho precário, ao abuso enorme que se instalou na sociedade".

Jerónimo de Sousa, secretário-geral do PCP, considerou que a manifestação teve grande leitura política e social, "com consequências eleitorais", avisando que a arrogância do Governo decorrente da maioria absoluta "poderá terminar".

Centenas de autocarros

Do Porto saíram mais de 100 autocarros, enquanto de Coimbra, de acordo com informações sindicais, foram 23. De Portalegre saíram sete, da zona Oeste quatro e de Santarém 13.

Os manifestantes juntaram-se no Marquês de Pombal, tendo descido a Avenida da Liberdade até aos Restauradores. ■

factos

COOPERAÇÃO. Em entrevista à Lusa, João Proença, secretário-geral da UGT, afirmou que "a solução para o movimento sindical português não é a unidade orgânica das duas centrais sindicais mas sim, dentro da respectiva diversidade, a unidade na acção, a unidade de actuação, quer seja à mesa da negociação quer na condução de uma greve ou manifestação". "Esta tem sido a riqueza do movimento sindical espanhol e italiano", justificou.

CISION

ID: 24207143

24horas

14-03-2009

Tiragem: 64388
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 20,44 x 17,60 cm²
Corte: 2 de 2

CGTP GARANTE TER ORGANIZADO MAIOR MANIFESTAÇÃO DE SEMPRE

200 MIL CONTRA SÓCRATES

» pág. 3

CISION

ID: 24207133

24horas

14-03-2009

Tiragem: 64388
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 5,17 x 28,69 cm²
Corte: 1 de 1

Luís Nunes

nota do dia

Vir para a rua

Ontem a redacção do *24horas* passou grande parte da tarde a fazer o seu trabalho tendo como som de fundo as palavras de ordem do mar de gente que descia a Avenida da Liberdade. Carvalho da Silva contou mais de 200 mil na manif da sua CGTP. Mesmo que fossem metade, fica a certeza de que há muitos portugueses zangados.

Percebe-se porquê. O Governo Sócrates passou quatro anos a garantir-nos que os sacrifícios por que estava a fazer passar os portugueses eram necessários. Que depois de passada a tormenta, viria o sol radioso. Afinal, a tormenta transformou-se num ciclone de desemprego. E as pessoas sentem-se obrigadas a vir para à rua gritar. Ontem, o povo não protestou por algo em concreto, mas porque as esperanças que lhes foram dadas sairam goradas.

Pinto da Costa

2 Transformou um clube de bairro no único emblema nacional capaz de se bater com os maiores da Europa. Não lhe fica bem invocar o nome da filha em tribunal.

(página 5)

CISION

Jornal de Notícias

ID: 24207104

14-03-2009

Tiragem: 129196
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 26,87 x 36,80 cm²
Corte: 1 de 3

JORNADA DE PROTESTO NA CAPITAL

Código Laboral tem soluções 'muito úteis'

"Muitas das soluções mais criticadas" do Código do Trabalho "revelam-se hoje úteis", numa altura em que o Mundo enfrenta "uma fase económica difícil".

Vieira da Silva, ministro do Trabalho

JOSÉ ANTÓNIO DOMINGUES

CGTP põe 200 mil na rua

Carvalho da Silva pede um 1.º de Maio ofensivo e mais combate "no ano de todas as eleições"

ALEXANDRA MARQUES
alexandra.marques@jn.pt

"Injustiças sociais/Arre porra que é demais!" foi a palavra de ordem gritada com mais emoção no protesto ontem levado a cabo em Lisboa pela CGTP. No palco, Carvalho da Silva denunciou a promiscuidade entre o poder económico e político.

"Uma enorme manifestação que não fica aquém, antes está acima de outras realizadas. Esta tarde estiveram aqui mais de 200 mil pessoas", bradou o secretário-geral da CGTP aos manifestantes, sem que a PSP (que recusou fazer uma estimativa) avançasse com outros números, por não ter esses dados. Do palco montado na Praça dos Restauradores Carvalho da Silva disse que "é preciso uma governação séria" e responsabilizar as forças políticas. "No ano de todas as eleições", o líder sindical pediu que todos sejam "exigentes e combatentes" e saiam à rua no Dia do Trabalhador, fazendo "um 1º de Maio ofensivo".

"Mudar de rumo" foi o lema da manifestação e o mote do orador na crítica aos "traços fundamentais da governação de Sócrates". A saber: mais desemprego e precariedade; "uma dívida externa que nos coloca uma corda ao pescoço, perigosa e por muito tempo"; seis anos de divergência com a Europa; e "mais compadrio e mais promiscuidades entre o Poder económico e Poder político".

"Salvaguardadas as devidas distâncias e diferenças inerentes", referiu, confessou ter relido mais uma vez "O Padrinho" e ter concluído que "há para aí figurões que parecem mesmo os D. Corleones a que temos direito".

Se o sector público desceu do cimo das Amoreiras, o sector privado saiu da praça do Saldanha (numa vista aérea em tenaz) até confluírem no Marquês para a Avenida da Liberdade.

O dirigente do BE Francisco Louçã encontrava-se logo na primeira esquina. Presente para apoiar, disse, "um acto político da maior importância" e "de coragem". "Este povo responde na rua e mal do Governo que não sente que o povo na rua é a força da democracia", frisou.

Uns metros adiante, perto do centro de trabalho do PCP, Jerónimo de Sousa esperou o cortejo, ao lado de Ilda Figueiredo. Para o líder comunista, a manifestação representou "a derrota dos que defendem o conformismo e a resignação" e foi um aviso eleitoral ao Governo.

"O Governo sustenta-se na sua maioria absoluta, mas deveria olhar para esta manifestação" que, "mais do que qualquer comentário ou discurso, tem um grande significado político e social e, claro, grandes consequências eleitorais", acentuou.

Se na descida da Avenida a palavra de ordem gritada com mais fervor foi "Injustiças sociais/Arre porra que é demais!", no palco foi o nome do primeiro-ministro que provocou mais apupos.

"Assobiem que ele merece", disse ao microfone o dirigente da CGTP, já quase sem voz e na única pausa do discurso em que aproveitou para se assoar e beber uns golos de água. Antes de terminar, exortando à intensificação da luta nos locais de trabalho. ■

Manifestantes oriundos de todo o país protestaram em Lisboa

A única coisa boa nesta crise é que finalmente o povo português está a começar a despertar e a vir para rua! Já não somos um povo sereno!"

Miguel Ângelo Pinto
39 ANOS
CONTROLADOR DE QUALIDADE
VILA NOVA DE GAIA

As mulheres estão a ser duplamente atingidas porque sofrem pressões das entidades patronais para não gozarem o direito à maternidade"

Natacha Amaro
33 ANOS
TÉC. RELAÇÕES INTERNACIONAIS
LISBOA

Estou aqui com as minhas colegas. Somos 38 trabalhadoras e fomos recentemente excluídas de uma empresa de forma ilegal!"

Isabel Zuzarte
53 ANOS
DESEMPREGADA
SETÚBAL

Hoje em dia os trabalhadores são sistematicamente despedidos por tudo e por nada. Eu trabalhei no urânio exposto a radioactividade e agora não há direitos"

José Luís
56 ANOS
EX-TRABALHADOR DA ENU
CANAS DE SENHORIM

Desde 2004 que não tenho um único cêntimo de aumento e a inflação continua. O custo de vida sobe mas eu ganho sempre o mesmo!"

José Manuel Matoso
54 ANOS
MECÂNICO
LISBOA

CISION

Jornal de Notícias

ID: 24207104

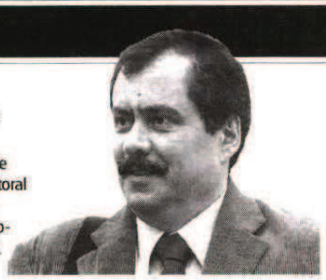
14-03-2009

Tiragem: 129196
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 3
Cores: Cor
Área: 26,67 x 37,33 cm²
Corte: 2 de 3

Protesto mostra que "é feio mentir"

"O Governo fez um conjunto de promessas na campanha eleitoral anterior" e o protesto de hoje "serve para recordar o primeiro-ministro de que é feio mentir".
Mário Nogueira, da Fenprof



EDP e Galp têm lucros e aumentam os preços

Os abusos que indignam as pessoas são feitos pela " Galp e pela EDP que têm lucros de milhões, mas sobem os preços, atingindo as famílias mais pobres".
Francisco Louçã, do Bloco de Esquerda

Os três sindicalistas antes do "penalty"

Carvalho da Silva, João Torres, (do Porto) e Mário Nogueira (da Fenprof) conversaram dentro do quadrado reservado à direcção da CGTP, quando ainda não se sabia a dimensão da manif.

Reportagem

CRISTIANO PEREIRA
cristiano@jn.pt

"As pessoas começam a ter consciência"

Trabalhadores do Porto juntaram-se em 107 autocarros e demonstraram a sua revolta na capital

Nos anos 40, o seu avô mobilizou a população da aldeia de Nespereira, em Cinfães, e lutou contra a saída de cereais da povoação – foi preso. Décadas mais tarde, a sua mãe desviou broas de onde elas abundavam; escondeu-as dentro de cântaros de água e distribuiu-as às crianças pobres da aldeia. Ontem, Luís Pinto, 41 anos, metalúrgico da Sakthi, em Vermoim, Maia, saltou da cama de madrugada e juntou-se aos 107 autocarros que saíram do Porto para irem a Lisboa gritar a sua revolta.

"Há muitos casos de atropelos aos direitos dos trabalhadores", disse-nos, a mão firme na faixa vermelha onde se lia "Trabalhadores Metalúrgicos do Norte em luta contra a crise e a hipocrisia". O delegado sindical admitiu que os seus patrões – uma multinacional de fundição de peças de segurança automóvel – até são pessoas "abertas ao diálogo", mas desdobra-se a citar outros casos concretos de trabalhadores que "têm sofrido com a suspensão de contratos e entram numa depressão que se reflecte na vida familiar".

JOSÉ ANTÓNIO DOMINGUES

Luís Pinto acusa o PS de sempre ter dado "machadadas aos trabalhadores"

Na zona de Picoas, ironicamente junto à porta de um dos hotéis mais luxuoso de Lisboa, a manifestação arrancou a passo lento. Luís Pinto juntou a sua aos milhares de vozes, um coro possante: "Direitos conquistados não podem ser roubados!". Garante-nos que nunca votou PS porque os socialistas "sempre deram machadadas nos direitos dos trabalhadores".

Minutos depois, já perto dos Restauradores, o metalúrgico, com dois filhos, deixou um recado a Sócrates: "Vire-se mais para os problemas sociais e dignifique aque-

> **"Os trabalhadores entram numa depressão que se reflecte na vida familiar"**

les que trabalham". A multidão da manifestação, imensa, interminável, agradou-lhe: "As pessoas começam a ganhar consciência", apontou. Horas depois terá regressado ao Norte. Confessou-nos que ia entrar em casa e dizer à família "que vale a pena lutar". Tal como fizera o seu avô, que lutou pelo pão dos aldeões de Nespereira. ■

Últimos anos marcados por grandes manifestações

■ 2006
Protestos a crescer
Várias acções de protesto convocadas pela CGTP-IN e pela Frente Comum de Sindicatos da Administração Pública. A 3 de Fevereiro, 15 a 20 mil trabalhadores da função pública protestaram em Lisboa. A 12 de Outubro, um protesto por Mudanças Políticas, da CGTP, reuniu 100 mil pessoas.

■ 2007
Entre as maiores de sempre
Uma concentração contra as políticas do Governo de José Sócrates a 2 de Março foi considerada uma das maiores de sempre, ao juntar perto de 150 mil trabalhadores. A 18 de Outubro uma nova manifestação juntou 200 mil pessoas. A CGTP diz que foi a maior acção de luta em 20 anos.

■ 2008
O ano dos professores
A 8 de Março, a Marcha da Indignação juntou 100 mil professores. Protestos que se repetiram a 8 de Novembro com a presença de 120 mil docentes. Contra a revisão do Código do Trabalho, 200 mil pessoas manifestaram-se a 5 de Junho.

Escolas ficaram sem auxiliares

"Só hoje [ontem] de manhã é que me disseram que não haveria Actividades de Enriquecimento Curricular (AEC) por causa de uma greve. Não me causou grande transtorno, porque estou de folga, mas para alguns pais foi complicado vir buscar os filhos às 15.30 horas". À porta da EB1 da Fontinha, no Porto, António Gomes, juntou a sua surpresa à de outros pais e professores das AEC. A escola fechou mais cedo devido à ausência de pessoal auxiliar, numa situação que se repetiu noutras escolas na Área Metropolitana do Porto, que encerraram ou funcionaram com limitações.

Crianças tiveram de sair mais cedo

A área da Educação – em especial as escolas do Ensino Básico – terá sido a mais afectada pelo pré-aviso de greve e uma ronda efectuada por diversos serviços públicos da cidade permitiu verificar que tudo decorria com aparente normalidade.

Na Repartição de Finanças da Rua de Damião de Góis, um funcionário justificou o elevada afluência de público com a entrega do IRS. "Penso que não terá havido ausências por causa da greve. Temos aqui muita gente porque se está a esgotar o prazo para a entrega em papel das declarações de IRS ", referiu.

Na Loja do Cidadão, na Avenida de Fernão de Magalhães, todos os serviços se encontravam em funcionamento. Na área das Consultas Externas do Hospital de S. João o movimento era normal, o mesmo se passando em duas unidades de Saúde visitadas pelo JN.

REIS PINTO

ontra o Governo

A adesão a esta manifestação é uma clara demonstração de que o povo está descontente e que o governo precisa de mudar muita coisa"
Aurelina Tavares
53 ANOS
AUXILIAR HOSPITALAR
ALMADA

Um dos problemas mais graves é o dos salários: trabalhamos cada vez mais para ganharmos cada vez menos no final de cada mês!"
Fernando Teixeira
39 ANOS
FUNCIONÁRIO HOSPITALAR
ALMADA

Estou aqui a manifestar-me contra o novo código de trabalho. Temos muita gente e esta enorme luta é porque acreditamos que conseguimos mudar"
José Cerqueira
46 ANOS
FUNCIONÁRIO PÚBLICO
BRAGA

Estou descontente com este governo porque só nos retira regalias. A adesão é enorme e como as eleições não tardam, pode ser que isto mude alguma coisa!"
Isabel Conceição
58 ANOS
AUXILIAR DE ACÇÃO EDUCATIVA
COVILHÃ

Há cada vez mais precariedade nesta crise capitalista que não nos quer dar espaço de manobra. A manifestação é significativa e já tenho vários anos disto"
Mário Albano
50 ANOS
METALÚRGICO
FÂNZERES

CISION

ID: 24207104

Jornal de Notícias

14-03-2009

Tiragem: 129196
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 25,39 x 11,89 cm²
Corte: 3 de 3

MULTIDÃO NA RUA CONTRA O GOVERNO

PROTESTO PÁGS. 2-3 ➡

Manifestação em Lisboa terá juntado, segundo a CGTP, mais de 200 mil pessoas. Autocarros de todo o país

Carvalho da Silva pediu aos trabalhadores "um 1.º de Maio ofensivo" em ano de eleições

CISION

Diário de Notícias

ID: 24207054

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 38
Cores: Cor
Área: 26,50 x 29,98 cm²
Corte: 1 de 1

Indústria. Qimonda confirmou o que já se suspeitava. Não será possível concluir as negociações para salvar a empresa antes do fim de Março. Manter a produção "está fora de questão", logo, a laboração em Dresden vai ser suspensa, anunciou em comunicado. Em Portugal, estudam-se as implicções da decisão

Qimonda de Dresden fecha em Abril

Com um investidor, a produção "pode ser retomada"

ILÍDIA PINTO

As negociações para encontrar um investidor que salve a Qimonda prolongar-se-ão para além de Março e a produção na fábrica de Dresden parará a partir de Abril, anunciou ontem a empresa, em comunicado. A notícia apanhou de surpresa os mais de mil trabalhadores da fábrica de Vila do Conde, que ao início da noite desconheciam ainda quais as implicações que este facto poderia ter no seu futuro (*ver caixa*).

A informação veiculada pela Qimonda alemã refere, apenas, que aos empregados na Alemanha que ficarem sem trabalho quando a produção cessar vai ser proposta a integração numa outra sociedade.

Quanto aos investidores, "houve vários a manifestar interesse, mas ainda não há propostas vinculativas", disse o gestor da falência, Michael Jaffé, após uma reunião, ontem, com a comissão de credores. "Tal como esperávamos, até finais de Março não haverá uma solução definitiva", acrescentou Jaffé, nomeado pelo Tribunal de Munique após a declaração de insolvência, a 23 de Janeiro.

O comunicado lembra ainda que os trabalhadores da Qimonda alemã têm direito ao pagamento de salários pelo Estado até ao fim de Março, ao abrigo da lei das falências.

A partir desta data, terá de ser de novo a empresa a pagar os salários, "mas manter a produção em pleno, com os custos inerentes, está fora de questão, devido à queda dos preços dos *chips* de memória e às enormes perdas a isso associadas", diz ainda a Qimonda. Por isso, a produção em Dresden "será reduzida a partir de 31 de Março, de forma controlada, até entrar em modo *stand-by*".

A produção "pode ser retomada a qualquer momento, caso as negociações com potenciais investidores sejam concluídas com êxito", disse Jaffé.

Sem investidores "a empresa deverá ser liquidada"

Por sua vez, o presidente do conselho executivo da Qimonda, Kin Wah Loh, afirmou que "as negociações permanentes" prosseguirão com os governos regionais da Saxónia e da Baviera, e com os governos da Alemanha e de Portugal, e ainda com a UE, para tentar salvar a empresa. Refira-se que o presidente da Comissão Europeia, Durão Barroso, recebeu ontem o ministro-presidente do Estado da Saxónia, ao qual manifestou receptividade para apreciar um "projecto concreto" de salvamento e reestruturação da Qimonda, empresa com sede em Munique e que emprega 12 mil trabalhadores em todo o mundo. As principais fábricas são em Dresden e em Vila do Conde, onde emprega mais de mil trabalhadores.

Kin Wah Loh garantiu que, até agora, "não foram tomadas decisões definitivas" sobre a futura estrutura da sociedade, incluindo a opção sobre as partes que a Qimonda deve manter e as que devem ser transferidas. Se não forem encontrados investidores, a empresa, que com o requerimento da falência juridicamente se dissolveu, "será previsivelmente liquidada", concluiu Loh. ■ Com Lusa

JOÃO ABREU/MIRANDA LUSA

Os trabalhadores da Qimonda de Vila do Conde desconheciam ontem o fecho de Dresden

Impacto em Vila do Conde em avaliação

Aos trabalhadores da Qimonda Portugal **não haviam ontem, ao início da noite, sido dadas explicações** sobre o que se iria passar em consequência da suspensão da produção da fábrica de Dresden. A administração emitiu um comunicado ao fim do dia, dando conta que "perante esta nova situação, estão a ser avaliadas as implicações e o impacto" da decisão tomada na Alemanha. A administração da Qimonda Portugal, liderada por Armando Tavares, sublinha ainda no documento que, "ao longo de todo este processo, tem contado sempre com o empenho determinado do Governo português na procura de soluções que preservem os interesses nacionais". Ontem, um grupo de trabalhadores de Vila do Conde deslocou-se a Lisboa para participar na manifestação da CGTP.

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206721

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 8
Cores: Cor
Área: 10,68 x 37,26 cm²
Corte: 1 de 1

EDITORIAL

No que se pode traduzir a manifestação da CGTP

Não há nenhuma organização que junte mais gente nas ruas do que a CGTP. Daí que nenhum governo de bom senso se possa permitir ignorar a sua plataforma reivindicativa, que conta com o apoio político do PCP e do BE e esteve ontem bem expressa no mote: "Mudar de rumo: mais emprego, salários e direitos."

É todo um programa económico de governo. Mais direitos significa menos trabalho precário e menos facilidade de despedir; mais salários deverão conduzir ao aumento do poder de compra e, por consequência, do consumo. Mais emprego conseguir-se-ia com expansão dos serviços e investimento públicos. Esse novo rumo apoiar-se-ia no maior protagonismo do Estado e no maior condicionamento dos investidores privados, nomeadamente, dos de maior dimensão.

Nenhum Governo de bom senso pode ignorar as queixas

Ora o programa do PS é bem distante deste. Para o Governo, só agora é que há – devido à crise mundial – procura a menos, e, por isso, decidiu investir mais e apoiar mais quem investe e cria emprego ou o mantém. Em termos estruturais, há é falta de capacidade produtiva interna para responder à procura total, de bens de consumo, serviços e investimento. Daí que o Governo PS insista em emagrecer o aparelho do Estado com ganhos de eficiência; em moderar salários, com ganhos reais mínimos, para não deixar degradar a competitividade das exportações; e em apostar na qualificação dos activos a todos os níveis para aumentar a produtividade e a produção final. Uma quer crescimento económico, expandindo a procura. O outro persegue-o actuando sobre os condicionamentos da oferta. A quem dará o eleitorado da esquerda e do centro-esquerda razão em Setembro?

É importante olhar para o Relatório de Segurança Interna com precaução. Os 24 mil crimes violentos do ano passado são realmente bastante mais que os registados em 2007, mas esses sim foram 12 meses excepcionais. Significa isto que os números de 2008 não devem ser vistos como um alerta? Não.

Crime violento subiu em 2008. Mas em 2006 foi mais elevado

Uma média de 66 crimes violentos por dia é assustadora num país com fama de brandos costumes. Mas não existe uma causa única para o aumento da criminalidade. Além da degradação das condições sociais, também se suspeita da alteração do código penal, com libertação de presos preventivos que reincidiram, e da reorganização territorial das forças de segurança, com a PSP a incluir na sua área de acção mais 600 mil pessoas e zonas problemáticas.

É possível enfrentar com sucesso a criminalidade. Tomemos como exemplo as operações de grande envergadura (147 em dez dias de fins de Agosto, Setembro) que tiveram um evidente efeito dissuasor. Não chega, claro, mas não só intimida os criminosos, como tranquiliza quem receia sofrê-los. ▪

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 27,21 x 39,08 cm²
Corte: 1 de 5

Contestação. Mais de 200 mil pessoas, segundo dados da organização e confirmados por fonte policial, desceram ontem a Avenida da Liberdade. Em protesto contra o desemprego, os baixos salários e as medidas económicas do Governo. Num desfile que não conseguiu mobilizar um grande número de jovens contra a precariedade, Carvalho da Silva prometeu "sentido ofensivo" em ano eleitoral

CGTP fala na maior manifestação dos últimos anos

200 mil pessoas confirmadas por fonte policial

CATARINA ALMEIDA PEREIRA

Colegas e casados, Adelino e Mónica já não compram "iogurtes caros" ou "fraldas de marca". Dizem que passaram a andar de bicicleta. Aguardam a falência da fábrica de mobiliário para crianças, em Ovar, onde trabalham. Cinco meses de salários em atraso justificaram a sua estreia, acompanhada de 25 dos 40 trabalhadores da empresa, na manifestação realizada ontem, em Lisboa, pela CGTP – num autocarro pago pela central. "O sindicato tem-nos dado apoio, dado informações que não tínhamos. Não sabíamos bem o que fazer, nunca passámos por uma situação destas", diz José Ricardo, 52 anos de idade, "16 de casa". A ameaça do desemprego potenciou a adesão ao desfile.

Há 35 anos que Carvalho da Silva não fica desempregado *(ver texto ao lado)*. Para o secretário-geral da CGTP, a manifestação que ontem encheu a avenida da Liberdade foi "provavelmente, a maior dos últimos anos", referiu num balanço ao DN. A organização aponta para a presença de "mais de 200 mil pessoas". Dados sem contraditório oficial desde que a PSP optou por não divulgar balanços. Ao DN, fonte policial próxima da operação refere que as 200 mil pessoas estimadas pela CGTP "não estarão muito distantes" da realidade.

Carvalho da Silva começa e termina o discurso final, nos Restauradores, a falar de jovens. Mas é evidente a predominância de maiores de 40 anos entre a plateia. "Aos jovens, tem-lhes sido apresentado um conjunto de valores que os distancia da vida centrada no trabalho e nas condições de trabalho. Isso reflecte-se na participação política", admite.

No desfile há trabalhadores dos mais diferentes sectores em protesto contra os baixos salários, o *lay-off*, as regras da actualização de pensões ou de acesso ao subsídio de desemprego e contra as políticas económicas e sociais do Governo.

Já os 70 mil novos desempregados que em Janeiro se inscreveram nos centros de emprego não acudiram em massa. A culpa, diz Carvalho da Silva, é do Governo. "Há distritos do país onde os responsáveis do Instituto de Emprego e Formação Profissional convocaram imensos desempregados para se irem apresentar hoje", acusa. "Se o Governo tivesse condições de evitar que todos esse desempregados estivessem aqui, teria evitado".

"Sentido ofensivo"

Incentivando assobios ao Executivo de José Sócrates – "porque ele merece" – Carvalho da Silva prometeu, no discurso final, um "sentido ofensivo" no 1º de Maio, em ano de eleições.

"O problema não é a crise do momento. O problema é estrutural e de erro estratégico", concluiu, referindo a divergência cada vez maios entre a economia portuguesa e a dos outros países da União Europeia.

Admitindo que "no meio da governação é possível descortinar, aqui e ali, medidas que tiveram efeitos positivos", Carvalho da Silva optou por desenvolver os cinco pontos que, segundo defende, marcaram a governação. "Prometeram mais emprego e que temos é mais desemprego, com o empobrecimento de muitos. Prometeram mais estabilidade e temos mais precariedade. (...) Aumentou a promiscuidade entre os poderes económico e político, o compadrio e a corrupção". A descida dos salários reais, a perda de poder de compra e o agravamento da dívida externa são outros argumentos contra o Governo.

"Há um grande descontentamento popular", reconheceu ontem, em Coimbra, Mário Soares. "Mas há também grandes meios para levar as pessoas a Lisboa", concluiu o histórico do PS. ■

CGTP acusa IEFP de convocar todos os desempregados

A VOZ DOS MANIFESTANTES

Vindos de norte a sul do país, os manifestantes reuniram-se pelas 14.30 no Marquês do Pombal em Lisboa. Todos unidos pela mesma causa, deram início a mais um protesto contra o Governo de José Sócrates.

Ágata Pereira
PROFESSORA

Acompanhada pela mãe e pela filha, Ágata Pereira vem a todos os protestos desde que os considere justos. Afirma que "o espírito desta manifestação é de reivindicação" e que "gostava essencialmente que existissem melhores condições de trabalho e melhores salários". A professora do 1.º ciclo define este protesto como sendo "o reflexo do País".

Ricardo Mendes
DESEMPREGADO

Desempregado desde Novembro de 2008, levantou-se pelas 6 da manhã para vir, pela primeira vez, a uma manifestação. " Decidi vir à última da hora, porque estou desempregado e porque sinto que em casa não faço nada de útil para tentar mudar a situação", disse. Este enfermeiro portuense de 22 anos espera que o protesto tenha algum impacto, apesar de não ter muitas esperanças.

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 3
Cores: Cor
Área: 27,94 x 36,29 cm²
Corte: 2 de 5

O desfile concentrou-se no Marquês de Pombal e encheu a Avenida da Liberdade

O dia em que Carvalho da Silva ficou desempregado

História. Líder da CGTP recorda o tempo "em que mais ganhou"

A democracia tem sido gentil para Carvalho da Silva. Desde 1973 que não fica desempregado.

"Fui despedido por denunciar", revela ao DN. "Foi nesse período, antes do 25 de Abril, que ganhei mais na minha vida como trabalhador, em termos relativos", refere.

Formado na escola industrial, começou a trabalhar aos 16 anos, numa oficina de reparações de aparelhos eléctricos. Mas a tropa acabou por chamá-lo bastante "mais cedo do que previa".

Em plena guerra colonial, no Norte de Cabinda, foi concorrendo a anúncios enviados por pessoas amigas.

Volta a Portugal em 1972. "No dia seguinte, fui chamado". A maior empresa de produção de talheres admite Carvalho da Silva num programa de formação e trabalho. Era considerado pela administração "um promissor quadro em formação", mas começa a surgir algum mal estar por reagir "contra certos procedimentos". "Havia já algumas tensões, porque eu reagia contra procedimentos que havia na empresa e isso às vezes incomodava".

Esses conflitos, conta, culminaram em despedimento. "Denunciei um processo em que havia um desaparecimento de aço na produção.

A situação comprometia um administrador. Mexi-me contra aquilo e o resultado é que o administrador era mais forte do que eu. Tinha que ir para a rua. E fiquei no desemprego." Por apenas duas semanas. Foi a última vez. "Depois entrei na empresa a cujos quadros ainda pertenço".

Concorreu com "imensa gente" e era dos que tinha menos habilitações escolares para a função que lhe era exigida. No entanto, recorda, "fiz as provas práticas todas que exigiam. E ali fiquei." ■ – C.A.P

Cinco bandeiras de contestação social

Na manifestação da CGTP/IN, entre as diversas palavras de ordem, sobressaíram cinco aspectos da realidade laboral e social:

Precariedade laboral

No início de 2005 havia 564 700 **trabalhadores a termo certo** por conta de outrem. No fim de 2008 já eram 723 100, mas a população empregada por conta de outrem também subiu: 5 094 400 em Março de 2005; 5 175 300 em fins de 2008, passando o peso relativo dos precários de 15% para os 18,3%. Dos postos de trabalho criados a mais neste período, em termos de saldo, 85% são a termo e só 15% não têm termo certo.

Desemprego jovem

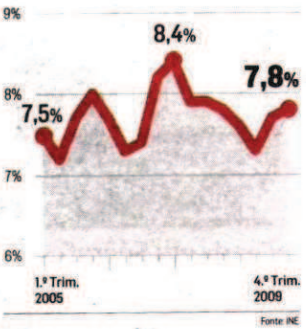
No escalão etário entre os 15 e os 24 anos, havia há quatro anos 16% de **jovens desempregados.** São agora 18%, mas deu-se um claro agravamento no ano de 2008 devido à crise que vivemos. Em fins de 2007, a percentagem ficava-se nos 16,8%. O desemprego entre as raparigas sempre foi maior do que entre os rapazes: 21,4% contra 15,1%, agora; 19,7% contra 13%, em 2005. O agravamento relativo deste indicador foi maior entre os jovens do sexo masculino.

Salários reais

O **rendimento médio mensal líquido** de impostos dos trabalhadores por conta de outrem atingiu 765 euros, em fins de 2008. Em 2005 era de 679 euros, um aumento nominal de 12,7%. O índice de preços no consumidor – a inflação acumulada – foi de 9% nesse período. Houve, assim, um ganho real dos salários modesto de 3,4% (equivalente a 25 euros).

Taxa de desemprego

EM PERCENTAGEM



Regime de pensões

Com a reforma do **regime de pensões** passou a contar a média das remunerações ao longo de toda a carreira contributiva e introduziu-se o factor de sustentabilidade – ligado ao aumento da esperança média de vida –, que vai fazendo baixar a taxa de substituição. Para contrariar esta descida relativa da 1ª pensão face ao último salário, cada trabalhador pode contribuir um pouco mais ou trabalhar uns meses mais.

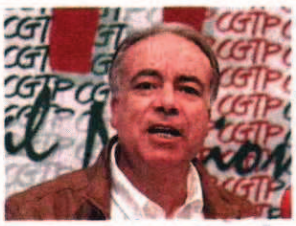
Serviços públicos

Em Setembro último havia menos **51 486** funcionários públicos do que os 748 mil recenseados em fins de 2005. Já as despesas com bens e serviços pelo Estado não descem na mesma proporção indiciando a compra acrescida de serviços a empresas privadas. ■ – A.P.M.

perfil

MANUEL CARVALHO DA SILVA

- Secretário-geral da CGTP
- 60 anos, casado, 2 filhos
- Membro da Juventude Agrária e da Juventude Operária Católica
- Nasceu em Viatodos, Barcelos
- Licenciado e doutorado em Sociologia pelo ISCTE



Combatente, mobilizador, perseverante. Três características que assentam bem a Carvalho da Silva, 60 anos, mais de um terço de vida a liderar a CGTP, nem sempre em sintonia com o PCP. Particularidades que ajudam a explicar como o electricista de Barcelos se transformou no incontestável líder sindical português. Cereja no topo do bolo, o doutoramento em Sociologia, granjeou-lhe novas cumplicidades na sociedade. Fê-lo, diz, porque "os sindicatos têm de estar mais preparados". Enquanto os despedimentos e a desregulamentação laboral avançam, a sua notoriedade aumenta. Admite que lhe têm pedido para se candidatar a Presidente. Foi assim com Lula...

CARLA AGUIAR

Maria de Jesus
AGRICULTORA

...inda de Nelas, esta agricultora de 57 anos le-...antou-se às 5.30 para mostrar o seu desconten-...amento com a actual situação dos trabalhado-...es. Destacando as reformas, Maria gostaria ...que com esta manifestação se mude tudo o que ...stá mal para melhor, pois dão muito a uns e ...ouco a outros". Veio prevenida com o farnel, ...ois "o dinheiro não dá para ir a restaurantes".

Paula Silva
ENFERMEIRA

Paula, 31 anos, veio de Viseu para participar na sua primeira manifestação e considera injusto o que o Governo está a fazer. "Estão a tirar-nos as nossas regalias e os nossos direitos", diz. Soube da manifestação há uma semana, através do sindicato, e decidiu logo vir. "Mais do que nunca estamos todos unidos e se não conseguirmos agora, não conseguimos mais", afirma.

João de Nazaré
REFORMADO

"Vim manifestar-me contra a situação que estamos a viver e estou a lutar por dois netos de 30 anos que estão lá em casa e que ainda não têm futuro", afirma João de Nazaré, reformado há 28 anos. O antigo vidreiro da Marinha Grande assegura que vem "a todas as manifestações enquanto puder", já que, acrescenta, "o dinheiro não chega nem para comermos".

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689 14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 27,57 x 36,96 cm²
Corte: 3 de 5

Manifestação da CGTP

Negócio muito "fraquinho" para vendedores ambulantes

"O povo não tinha sede ou estava sem dinheiro", contou vendedora Celeste

DANIEL LAM

O negócio "foi fraquinho" para quem tentou aproveitar o calor da manifestação para ir vendendo garrafas de água e latas de cerveja fresquinhas. Celeste, que liderou uma equipa de vendas de líquidos refrescantes ao longo da Avenida da Liberdade, confessou ao DN a sua desolação: "Não se vendeu nada."

O homem e a mulher que seguiam as instruções dadas por Celeste, contaram ter passado a tarde "a subir e a descer a avenida, mas quase ninguém comprava nada". A meio da avenida, a equipa de reportagem do DN encontrou a vendedora com dois baldes de plástico. Um cheio de garrafas de água e outro com latas de cerveja. No meio de cada balde, um enorme bloco de gelo para manter tudo fresquinho. A vendedora ainda abordou o repórter, tentando fazer negócio: "Leve lá uma cervejinha, que é para acabar o resto. É só um euro".

Ao fim da tarde, os dois vendedores e a chefe Celeste contavam o dinheiro recebido. Ao lado estavam os baldes, ainda com garrafas e latas. "Não se vendeu nada e até estava calor. O povo não tinha sede ou estava sem dinheiro. Pode ser que o negócio corra melhor no 25 de Abril", comentava Celeste.

Ao longo da avenida, multiplicavam-se carrinhos de metal fumegantes de castanhas assadas. Quase todos se queixavam que o negócio foi igual aos outros dias. "Deve ser por causa do calor, que não puxa para as castanhas quentes", disse um vendedor.

Só junto ao Marquês de Pombal é que Ondina Sereno se mostrava satisfeita: "Foi bom o negócio. Costumo fazer 20 ou 30 euros por dia e fiz talvez o dobro. Trouxe 20 quilos de castanhas e já se acabou quase tudo. Já dá para sair daqui a rir. Nos outros dias saio de nariz torcido, porque queimase carvão e perco o dia todo."

Pelas 17.40, no Quiosque Tivoli formava-se uma longa fila de pessoas – entre elas muito manifestantes – para registarem boletins do Euromilhões.

O balcão da ginjinha foi pequeno para todos

Já nos Restauradores, onde terminou a manifestação, o dono de um quiosque explicou ao DN que "não se venderam mais jornais nem revistas. Só tabaco".

Negócio foi-se fazendo nos cafés e bares situados ao longo do itinerário da manifestação. O empregado de um *snack* da Avenida Fontes Pereira de Melo confessou ao DN que, "quando passaram por aqui, os manifestantes consumiram quase dois barris e quatro grades de cerveja".

O bar Coringa, junto ao Marquês de Pombal, também ficou cheio de clientes para tomar imperiais e cafés.

Já nos Restauradores, o balcão da ginjinha foi pequeno demais para tantos clientes, que se juntavam à porta.

Corte de trânsito fez encher metropolitano

O trânsito processou-se ontem à tarde de forma bastante complicada enquanto os manifestantes desciam as avenidas Fontes Pereira de Melo e da Liberdade em direcção aos Restauradores. Com o tráfego cortado à superfície, gerou-se a confusão no subsolo, com o **metropolitano cheio de gente**, pois o comboio subterrâneo era a melhor forma para as deslocações no centro da cidade. Além de ter encerrado ao trânsito o Túnel do Marquês, a PSP também cortou a circulação rodoviária na área do Saldanha, Avenida Fontes Pereira de Melo, Praça Marquês de Pombal, ruas Artilharia 1 e Joaquim António de Aguiar, Avenida da Liberdade e Praça dos Restauradores, onde terminou a manifestação. **Elementos da PSP acompanharam o desfile** desde as 14.00, distribuindo-se ao longo de todo o itinerário.

JOÃO RIBEIRO

Venda duplicou. Ondina Sereno conseguiu vender quase 20 quilos de castanhas assadas, praticamente o dobro da sua média diária. A manifestação deu-lhe lucro

Mascarado com calor. Mascarado recebe cumprimentos efusivos de Jerónimo de Sousa, m pouco depois queixava-se do calor

Estacionamento de peso. O Parque Eduardo VII transformou-se em parque de estacionamento de autocarros com manifestantes provenientes de todo o País

RODRIGO CABRITA

Túnel encerrado. O trânsito complicou-se e acumulou-se também no final da A5, em direcção a Lisboa, devido ao encerramento do túnel do Marquês de Pombal

Criatividade em desfile. Na manifestação destacaram-se alguns pormenores mais criativos, como um espelho de casa de banho a anunciar "O espelho da Nação" e a apresentar, precisamente, o reflexo das pessoas em desfile e das suas expressões de descontentamento. Ao espelho juntaram-se habituais tambores, gaitas, apitos e chocalhos

JOÃO RIBEIRO

As maiores manifestações da era Sócrates

18 Nov. 2007 — 200 000 — Manifestação da CGTP em Lisboa

2 Março 2007 — 120 000 — Protesto CGTP em Lisboa contra desemprego

8 Novembro 2008 — 120 000 — Professores marcham contra a avaliação

8 Março 2008 — 100 000 — "Marcha da Indignação" de profs. em Lisboa

Diana Curado
ESTUDANTE

A estudante de Medicina em Lisboa faz parte da corrente do Bloco de Esquerda, Ruptura/FER, tem 24 anos e já é a 15.ª vez que vem a uma manifestação. "Venho para dar força à manifestação e porque estou solidária com os médicos que estão em luta por causa das carreiras", afirma.

José Vilhena
FUNCIONÁRIO DA CÂMARA DE BEJA

O assistente operacional da Câmara Municipal de Beja levantou-se às sete da manhã para vir de autocarro até Lisboa. "Estamos a lutar para ver se o Sócrates consegue aumentar os ordenados, que são muito baixos", afirma José Vilhena, de 54 anos, acrescentado que "dar-nos 400 euros é o mesmo que nos matar à fome".

António Gonçalves
PEDREIRO

Nesta sua quarta manifestação, António, 50 anos, afirma que "os ricos são cada vez mais ricos e os pobres cada vez mais pobres". Teve conhecimento do protesto através do sindicato e decidiu vir "porque cada vez mais estamos a ser explorados". O pedreiro de Amarante destaca o "espírito magnífico entre os manifestantes".

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 5
Cores: Cor
Área: 27,28 x 36,31 cm²
Corte: 4 de 5

MIGUEL A. LOPES/LUSA

Serviços fechados e farnel para o caminho

Os trabalhadores das Alfândegas participaram pela primeira vez numa manifestação em bloco e com representação. António Castela, do secretariado da Comissão Nacional de Trabalhadores da Direcção das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, é o rosto do descontentamento face à actual situação dos funcionários "Lutamos pela retirada dos vínculos de nomeação que põem em causa o próprio funcionamento das Alfândegas", disse. O secretariado acrescenta que estavam 45 trabalhadores das Alfândegas lá e adianta que "neste momento não há nenhum funcionário que esteja a exercer no controlo das fronteiras, o que põe em causa os compromissos que temos com a União Europeia e com a organização mundial das Alfândegas".

Manifestantes levam farnel

Um cabaz recheado de iguarias do Alentejo, para saborear à hora de almoço e para "adoçar a boca" dos manifestantes, acompanhou as preocupações dos trabalhadores que partiram ontem de manhã de Portalegre rumo a Lisboa, para participarem na manifestação da CGTP. "Os ordenados são pequeninos, por isso nós temos que levar o comer de casa", lamentou-se Maria da Luz.

O autocarro partiu de Portalegre com mais de duas dezenas de pessoas, mas pelo caminho recolheu outros trabalhadores que se inscreveram para protestar nas ruas da capital contra as políticas laborais do Governo. Mostrando-se indignados e insatisfeitos, os trabalhadores começaram logo de manhã a ensaiar no autocarro as palavras de ordem que seriam escutadas na manifestação.

Escolas são as mais afectadas

A participação de trabalhadores da Função Pública na manifestação da CGTP, ontem à tarde em Lisboa, provocou algumas dificuldades em alguns serviços no distrito de Leiria, especialmente em estabelecimentos escolares.

A Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo teve os serviços de biblioteca e reprografia fechados e o bar seguiu o exemplo durante a hora de almoço. A presidente do conselho executivo, Cristina Freitas, esclareceu que também não ia haver aulas à noite, uma vez que não havia funcionários disponíveis para assegurarem o ensino nocturno.

Também em Alcobaça, na Escola Secundária Inês de Castro, dos 20 funcionários, 15 não compareceram ao trabalho, situação que, segundo Gaspar Vaz, do conselho executivo, fez com que o estabelecimento de ensino funcionasse aos "solavancos".

No distrito de Santarém também vários serviços foram afectados no seu funcionamento, devido ao grande número de trabalhadores que se deslocaram para Lisboa, a fim de participarem na manifestação. De lá partiram 13 autocarros com manifestantes, aos quais se juntaram dois de enfermeiros, que iam participar noutra iniciativa de protesto.

Ainda a Escola Básica 2/3 Mem Ramires teve as portas encerradas.

Telefonemas de confirmação

Os organizadores da deslocação de 200 trabalhadores do Oeste para a manifestação desdobraram-se em telefonemas para dirigentes sindicais dos vários concelhos, a fim de confirmar as presenças e de avaliar a necessidade de recorrer a viaturas próprias. Do Cadaval saiu então um autocarro com trabalhadores da Câmara e dos Serviços Municipalizados, que efectuou paragens junto a duas fábricas de cerâmica, já no concelho de Torres Vedras, para aí entrarem mais 20 grevistas. Os lugares do autocarro ficaram completos com os trabalhadores da Função Pública, químicos, alimentação, comércio e reformados de Torres Vedras.

Um segundo autocarro saiu da Lourinhã também com funcionários camarários, passando depois pelos estaleiros da autarquia de Torres Vedras.

No entanto, os trabalhadores do concelho de Mafra não conseguiram reunir um número suficiente para encher um autocarro e, os que aderiram ao protesto, tiveram de se deslocar nas suas próprias viaturas. ■

JOÃO PORFÍRIO

Nov. 2006
000
if: CGTP contra
ica económica

REACÇÕES POLÍTICAS

PS Vitalino Canas, porta-voz do PS, lembra "que as manifestações são um direito", acrescentando que "não são estas, no entanto, que vão alterar os compromissos e o rumo do actual Governo".

PCP O secretário-geral do PCP considerou que a manifestação tem grande leitura política e social "com consequências eleitorais", avisando que a arrogância do Governo decorrente da maioria absoluta "poderá terminar".

BE O líder do Bloco de Esquerda, Francisco Louçã, considera que a manifestação foi o reverso da "indignação" dos portugueses" face ao enorme aumento do desemprego, mas também a fenómenos como os precários".

CDS "A manifestação é um direito e, apesar do CDS não costumar apelar à sua realização, não deixa de adiantar que é um erro que o Governo não reconheça a sua dimensão do desconforto social", refere Pedro Mota Soares.

PSD "Foi uma manifestação de censura ao governo pelas políticas anti-sociais que este está a concretizar", frisou Arménio Santos, adiantando "ser um erro não se interpretar a enorme insatisfação social actualmente existente em Portugal".

O PARTIDO SINDICAL

"A economia tem de estar ao serviço dos trabalhadores e do povo e não subordinada aos interesses dos grupos económicos e financeiros." Esta frase, incluída na resolução da CGTP que serve de pretexto para a manifestação de ontem, resume, de forma clara, os verdadeiros propósitos desta acção.

De facto, esta manifestação, como recentes greves convocadas pela CGTP, revelam uma agenda, onde em vez de estarem presentes problemas concretos dum grupo ou grupo de trabalhadores são enunciadas sim, um conjunto de mensagens políticas mais condizentes com as dum partido político.

Num momento em que o Partido Comunista parece não constituir abrigo para os votos que estão a sair da esfera do Partido Socialista para a esquerda, parece claro que certos sectores da CGTP ligados àquele partido escolhem estas acções para marcar um espaço político que não conseguem alcançar de outra forma. No fundo, o PCP luta com a única arma que lhe resta: o domínio da CGTP.

Não se põe em causa a razoabilidade ou não da contestação ao Governo. O que tem de estar em análise é qual o papel que cabe aos sindicatos numa democracia.

Numa altura em que o desemprego é o maior problema com que a nossa comunidade se debate, mais do que nunca seriam necessários sindicatos fortes e preocupados em encontrar soluções e não dispostos a ser instrumento de forças partidárias.

É, sem dúvida, por estas e outra razões que o movimento sindical está mergulhado numa profunda crise.

Analista político

OPINIÃO

Pedro Marques Lopes

Mais do que nunca seriam necessários sindicatos não dispostos a ser instrumento partidário

CONFLITUALIDADE LABORAL OU POLÍTICA?

Seria expectável que num contexto de aproximação de eleições e de acentuar da crise económica e social, a contestação organizada tendesse a aumentar. Será que é isto que vai acontecer em Portugal durante este ano?

É sabido que não só apresentamos níveis de conflitualidade (medidos pelo número de greves) comparativamente baixos em termos europeus, como se tem verificado uma tendência de acentuada descida. Contudo, há indícios de que a baixa conflitualidade laboral coexiste com níveis elevados de contestação política de base sindical.

A manifestação de ontem é um exemplo de mobilização política do movimento sindical sem uma componente visível de conflitualidade laboral. Não houve convocação de greves, nem as reivindicações que tipicamente lhes estão associadas. É, aliás, provável que, quando forem apurados os dias de trabalho perdidos, fiquemos bem longe dos 200 mil manifestantes de que fala a CGTP.

Este tipo de afirmação da CGTP é problemática: por um lado é difícil manter a conflitualidade política a níveis elevados durante um período alargado de tempo sem qualquer tipo de reivindicação, para além de um radical "mudar de rumo"; por outro circunscreve a mobilização a uma contestação política que acantona o movimento sindical.

O próximo ano pode vir a caracterizar-se pela mobilização impressiva do movimento sindical, contudo, é duvidoso que esta vá para além da base política estanque na qual, com consequências muito negativas para o país, assenta o sindicalismo em Portugal. ■

Sociólogo

OPINIÃO

Pedro Adão e Silva

Manif é um exemplo de mobilização política sindical sem componente de conflitualidade laboral

Gracinda Mendes
REFORMADA

"Soube da manifestação através da rádio e da televisão e já há 15 dias que decidi que vinha", afirma Gracinda. A recém reformada de 65 anos, que já participou em cerca de seis manifestações, refere, peremptória: "Tenho os filhos desempregados e vim protestar "para ver se o Sócrates muda de política".

Carla Torres
AUXILIAR DE ACÇÃO EDUCATIVA

Carla, 30 anos, veio da Trofa e participa pela segunda vez numa acção de protesto. Afirma que não lucra "nada com isto", porque é "empregada pelo fundo de desemprego", mas que veio por "solidariedade com as colegas". Trouxe consigo a filha, Catarina, porque "não tinha com quem deixá-la" e não sabia a que horas que iria chegar a casa.

Isabel Silva
AUXILIAR DE ACÇÃO EDUCATIVA

Isabel, 43 anos, soube da manifestação através do sindicato e organizou logo tudo para estar presente no protesto. Espera que os salários aumentem e que os contratos precários terminem. Esta auxiliar de Oliveira de Azeméis afirma: "o nosso espírito [dos manifestantes] é poderoso e viemos para fazer barulho".

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 26,38 x 16,38 cm²
Corte: 5 de 5

CISION

ID: 24205869

Jornal de Notícias

14-03-2009

Tiragem: 129196
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 6
Cores: Cor
Área: 10,87 x 19,42 cm²
Corte: 1 de 1

FIGURA DO DIA

CGTP junta 200 mil em protesto

A fasquia foi colocada muito alta. Mas ao longo do dia, lentamente, os ecos chegados de Lisboa iam dando para perceber que os objectivos traçados pela CGTP estavam a ser atingidos. Carvalho da Silva, líder da central sindical, afirmava estar perante a maior manifestação alguma vez realizada em Lisboa. "Estão mais de 200 mil trabalhadores e trabalhadoras. Dezenas e dezenas de milhar que lutam pelas empresas e pelo emprego", sublinhou. No palco, nos Restauradores, o dirigente da central sindical afecta ao PCP não teve papas na língua e denunciou "a maior promiscuidade entre o poder económico e político", apontando o dedo a "figurões parecidos a D. Corleone". Esta foi a primeira grande manifestação de 2009. Em ano de crise e de vários actos eleitorais, o desafio foi lançado a partir do palco montado nos Restauradores: fazer um primeiro de Maio ofensivo.

CISION

Expresso

ID: 24203751

14-03-2009

Tiragem: 149925
País: Portugal
Period.: Semanal
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 23,45 x 13,83 cm²
Corte: 1 de 1

Carvalho da Silva fala em "corrupção e don Corleones" em Portugal

200 MIL EM LISBOA

"Esta é sem dúvida a maior manifestação que já organizámos em Lisboa", garantia ontem a meio da tarde uma porta-voz da CGTP, perante uma avenida da Liberdade completamente cheia de manifestantes (o que provocou o caos no trânsito no centro da capital). Logo a seguir era Carvalho da Silva a falar em mais de 200 mil pessoas. O líder da central sindical fez uma intervenção muito dura, dizendo que em Portugal, nos últimos anos, "aumentaram as promiscuidades entre o poder político e o económico o compadrio e a corrupção. Olhamos em redor e lembramo-nos de algumas cenas de filmes. Vi o 'Padrinho' recentemente e fiquei espantado com algumas das similitudes. Há para aí figurões que parecem os don Corleones". No desfile na avenida da Liberdade juntavam-se palavras de ordem antigas como "a luta continua", a outras com novos motes como "injustiças sociais, arre porra, que é demais". À cabeça da manifestação estavam todos os principais dirigentes da central sindical. À passagem pelo Centro Vitória, do PCP, foram saudados pela cúpula dirigente comunista, Jerónimo de Sousa incluído. FOTO LUIZ CARVALHO

CISION

ID: 24203659

Público

14-03-2009

Tiragem: 63744
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 40
Cores: Cor
Área: 10,82 x 19,80 cm²
Corte: 1 de 1

Sobe e desce

Lula da Silva

Lula é o terceiro líder mundial a ser recebido por Barack Obama. O que diz muito sobre o actual papel do Brasil na cena internacional. Depois de décadas a ser considerado mais um emblema da anarquia e do populismo latino-americano, o Brasil de hoje tornou-se um país respeitável. Ao ponto de poder já ser considerado como um interlocutor com voz para falar em nome da América do Sul. (Pág. 12)

Carvalho da Silva

Os tempos correm de feição para o protesto e a máquina da CGTP mostrou ontem, uma vez mais, que está pronta para o capitalizar. Não se sabe ao certo se nas ruas estavam 150 ou 200 mil pessoas, mas ninguém pode negar que a previsão de Carvalho da Silva sobre a dimensão da manifestação estava correcta ou, pelo menos, muito próxima da realidade. (Pág. 4)

Elvira Fortunato

A cientista portuguesa que inventou os "transístores de papel" foi ontem homenageada na Assembleia da República. É o mínimo que a nação pode fazer pelo seu contributo numa das áreas de futuro da tecnologia. Porque, quanto ao resto, pouco ou mais nada pôde esperar do país. Para desenvolver a sua invenção, teve de encontrar um parceiro no Brasil. (Pág. 11)

José Ribeiro e Castro

O nome do ex-líder do PP está a ser discutido para entrar nas listas do Partido da Terra (PT) às europeias. Paulo Portas agradece a atenção e as altas esferas do PT dividem-se sobre a pré-escolha, até porque seria original que um candidato que defende o nuclear desse a cara por um partido de pendor ecologista. Mas o que diz o próprio? Nada. (Pág. 6) **M.C.**

CISION

ID: 24203634

Público

14-03-2009

Tiragem: 63744
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 36
Cores: Cor
Área: 27,89 x 21,70 cm²
Corte: 1 de 1

Editorial *José Manuel Fernandes*

Concorde-se, discorde-se, mas não se pode ignorar

Uma federação sindical como a CGTP ter conseguido juntar 200 mil pessoas não é algo que se possa encarar com um encolher de ombros. É bom tentar perceber o que levou a tal mobilização

O lema da manifestação de ontem da CGTP em Lisboa era "Mudar de Rumo, mais emprego, salários e direitos".

A primeira parte do apelo compreende-se - a CGTP, desde que, a 25 de Novembro de 1975, foi interrompido o "processo revolucionário", defende, por estas ou outras palavras, que é necessário alterar o rumo, seja este qual for ou o governo em funções. Mais: compreende-se que a enorme massa de manifestantes que convergiu para a Avenida da Liberdade queira mudar de rumo, pois os caminhos por onde, praticamente desde o ano 2000, temos andado não nos têm trazido felicidade.

Já a segunda parte do apelo encerra uma contradição insanável: num momento de crise como o que vivemos, pedir, ao mesmo tempo, mais emprego, mais salários e mais direitos é mais ou menos o mesmo que reivindicar o direito a sair-nos, todas as semanas, o Euromilhões.

Quando, à escala local, à escala nacional e à escala global, se está a produzir menos porque se está a consumir menos, e se está a consumir menos porque se andou a viver acima das possibilidades graças aos mecanismos "miraculosos" da engenharia financeira, ou temos mais empregos (ou os mesmos empregos) porque todos, a começar pelos que mais ganham, aceitam cortar nos seus salários, ou temos mais salários e um dia ficamos todos sem emprego, ou arranjamos forma de ter mais direitos e acabamos todos sem salários e sem empregos porque as empresas não podem "mudar de rumo" e adaptar-se a um mundo que tem de mudar para sobreviver.

É natural que muitos dos manifestantes não sintam este dilema: os funcionários públicos têm os empregos praticamente garantidos e, este ano, até beneficiaram de aumentos excepcionais face à inflação esperada. É também natural que muitos outros manifestantes estejam desesperados, pois vêem o chão a desaparecer-lhes por baixo dos pés, como os que terão vindo, por exemplo, da Qimonda. E é por fim natural que, face ao desespero de sentir que se está num beco sem saída, se venha para a rua e se engrossem protestos cujos *slogans* nem se entenderão muito bem.

Mas se tudo isto é natural, não é natural que o Governo pareça assobiar para o lado, fingindo que não percebe que pode estar a viver, citando Malcolm Lowry, "debaixo de um vulcão". Da mesma forma não é natural que, face à ocupação de rua pela CGTP, as elites sigam indiferentes sem perceber que enquanto se alimentar a mentalidade de que o Governo - este ou outro - pode tomar conta de nós, nunca o país tomará conta de si mesmo.

Aqui há uns tempos escreveu-se neste espaço que "o importante é termos consciência de que temos o Governo possível porque somos o país que somos, com as elites no estado em que estão, com uma administração pública sufocante e uma sociedade civil quase inexistente". Tais palavras mantêm-se absolutamente actuais, tal como quando se recomendava que se devia exigir "mais da sociedade, dos trabalhadores, dos empresários, dos estudantes, dos professores, dos funcionários da administração, no fundo, de cada um de nós".

O facto de na altura se sentar na cadeira de primeiro-ministro Durão Barroso, e não José Sócrates, não altera o essencial. E esse essencial é que há em Portugal demasiados empresários que se aproveitam da crise e poucos que, como os administradores da Impresa, para citar um exemplo desta semana, cortem nos seus salários quando a crise chega. Tal como há demasiados trabalhadores encostados a um emprego e sem brio para fazerem melhor quando é mais difícil e todos devem ajudar a salvar as empresas, como aconteceu na Autoeuropa, por exemplo.

Mas para que empregados e empregadores, funcionários e empreendedores, sintam que mudar o rumo seja do que for está muito nas suas mãos não basta repetir a máxima de John Kennedy. É, também, necessário que não se olhe para o Estado como um anjo protector omnipotente e omnisciente e que este, ou os governos, como também se escreveu na altura, percebam que não devem "incomodar quem quer fazer mais e melhor e mudar a velha cultura nacional de viver de mão estendida em direcção ao Terreiro do Paço". Ora, neste domínio, o activismo intervencionista e dirigista do actual Executivo é apenas uma outra forma de praticar aquilo que a CGTP ontem pregou.

E esta é uma outra realidade que, mesmo que derivada mais da vontade de controlar todas as rédeas do poder do que de um programa ideológico, também não se pode ignorar.

CISION

ID: 24203598

Público

14-03-2009

Tiragem: 63744
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 4
Cores: Cor
Área: 27,74 x 34,32 cm²
Corte: 1 de 2

Manifestação Estiveram representados sindicatos dos sectores público e privado

200 mil pessoas contestaram na rua as políticas económicas e sociais do Governo

Acção convocada pela CGTP-IN concentrou em Lisboa milhares de pessoas de todos o país. Carvalho da Silva não quer que eleições encenem promessas e pediu um "1.º de Maio ofensivo"

Maria José Oliveira

● Quando Carvalho da Silva, secretário-geral da Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses - Intersindical Nacional (CGTP-IN), começou ontem a discursar no palco na Praça dos Restauradores, na Baixa lisboeta, as caudas da manifestação convocada pela Intersindical estavam ainda na zona das Amoreiras e junto ao Fórum Picoas. De um lado, sindicatos da função pública; do outro lado, representações do sector privado.

A acção de contestação às políticas económicas e sociais do Governo começou com uma hora de atraso. Ainda as duas correntes de manifestantes não tinham alcançado o Marquês de Pombal e a organização avançava já com números "acima das expectativas". "Está acima das outras manifestações que já fizemos", começou por dizer Carvalho da Silva - "e pelas informações que temos podemos afirmar que estiveram aqui mais de 200 mil trabalhadores". A PSP, presente no local, voltou a não dar estimativas sobre o total de manifestantes (tal como fez em anteriores iniciativas congéneres). "Talvez amanhã", disse ao PÚBLICO um dos oficiais.

Nesta concentração que reuniu trabalhadores de todo o país (centenas de camionetas estavam estacionadas nas imediações do Parque Eduardo VII) e na qual estiveram representados cerca de 140 sindicatos afectos à CGTP, a crise económica e as suas consequências dominaram as conversas, tomaram conta das palavras de ordem ("o custo de vida aumenta, o povo não aguenta") e integraram o discurso de Carvalho da Silva. Mas em contraponto com a oratória do primeiro-ministro, José Sócrates, que, no último congresso dos socialistas, dramatizou a situação económica do país, o líder da Intersindical sublinhou que "a crise não é nenhum vírus que bloqueia as pessoas". E, numa clara resposta a Sócrates, afirmou: "É um escândalo este oportunismo de invocação da crise."

Sinais para o PS

O recado pretendia também contestar os argumentos que o líder do PS tem utilizado para pedir ao país uma segunda maioria absoluta, nomeadamente a teoria do "eu ou o caos". "Precisamos de uma governação séria", sublinhou Carvalho da Silva, fazendo notar que num ano com três actos eleitorais "é necessário exigir e garantir o futuro para uma governação séria". "Não podemos permitir que isto [as eleições] seja um processo de encenação de promessas", disse, apelando aos participantes para realizarem "um 1.º de Maio ofensivo" - "o Dia do Trabalhador tem de ser um dia de enormes manifestações".

A cerca de seis meses das legislativas, a mobilização de milhares de manifestantes foi interpretada como um sinal de que o PS não repetirá a vitória absoluta de 2005. Esta leitura foi partilhada pelos participantes na acção, como Armindo Rodrigues, de 50 anos, auxiliar de acção educativa numa escola de Aveiro, que disse ainda precisar de fazer mais "biscates" agora do que durante o anterior Governo. E foi também referida pelos líderes do Bloco de Esquerda e do PCP, Francisco Louçã e Jerónimo de Sousa, respectivamente, que se juntaram à iniciativa na Avenida da Liberdade. "Acho que não vai haver maioria absoluta. Mas isto mostra a indignação do país", referiu Louçã, acompanhado pelo eurodeputado Miguel Portas. Pouco depois, também o secretário-geral dos comunistas, ladeado pela eurodeputada Ilda Figueiredo, afirmou que, "mais do que qualquer comentário ou discurso, esta manifestação tem um significado político e social com consequências eleitorais".

"Don Corleones"

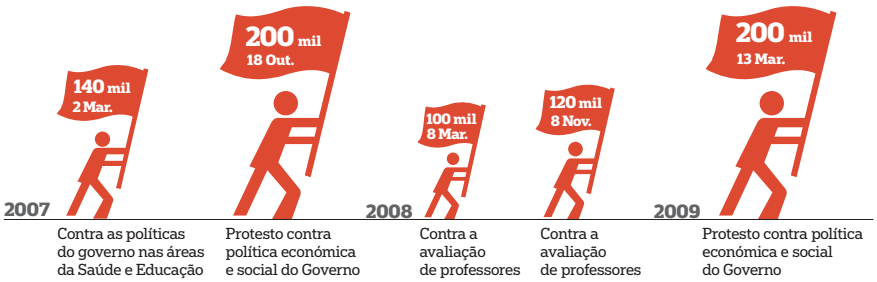
Na semana em que o Governo completou quatro anos, Carvalho da Silva aproveitou para definir os cinco "traços fundamentais" que marcaram, até hoje, a governação de José Sócrates. Começou por referir as promessas eleitorais de emprego que não foram cumpridas ("o que temos é mais desemprego e pobreza") e o compromisso de dar mais estabilidade ao país ("o que temos é mais precariedade no emprego"), atentando depois no aumento da "promiscuidade entre os poderes económico e político" e no recrudescimento "do compadrio e da corrupção" - "lembramo-nos da seita de *O Padrinho* e vemos similitudes; são os Don Corleones a que temos direito". O secretário-geral da CGTP lembrou que o executivo socialista "reduziu os salários e as pensões" e apontou ainda o "agravamento da matriz de desenvolvimento do país": "A dimensão da dívida externa coloca uma corda ao pescoço do país por muito tempo."

Em jeito de conclusão, Carvalho da Silva garantiu que a Intersindical está preparada para "intensificar a luta nos locais de trabalho, para salvar empresas e empregos" e apelou aos participantes para se mobilizarem novamente no próximo 25 de Abril, de forma a dar no desfile da comemoração da Revolução dos Cravos uma prova da "exaltação da democracia".

DANIEL ROCHA

PCP e BE acreditam que protesto terá consequências eleitorais

Os maiores protestos da era Sócrates



Fonte: PÚBLICO

CISION

ID: 24203598

Público

14-03-2009

Tiragem: 63744
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 26,80 x 17,84 cm²
Corte: 2 de 2

Megamanifestação em Lisboa **CGTP diz ter junto 200 mil e reclama "novo rumo"** Pág. 4

DANIEL ROCHA

Trabalhadores de todo o país juntaram-se na capital. Carvalho da Silva pede um "1.º de Maio ofensivo"

CISION

ID: 24203562

Público

14-03-2009

Tiragem: 63744
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 27,67 x 37,87 cm²
Corte: 1 de 1

Sáb 14 Mar Edição Lisboa

Sábado, 14 de Março de 2009
Ano XX, n.º 6920
Portugal: 1,50€ (IVA incluído) Espanha: 2,00€ (IVA incluído)
Director: José Manuel Fernandes
Directores adjuntos: Nuno Pacheco,
Manuel Carvalho e Paulo Ferreira

Hoje novo DVD por apenas + 1,95 euros

Breakfast On Pluto, de Neil Jordan, com o PÚBLICO a um preço de excepção. **Oferta limitada ao fim-de-semana**

Público

Internet
As vantagens das viagens "faça você mesmo"
Fugas

Espanha
Um país com auto-estima à prova de crise
P2

Investigação
O muito que ficou por esclarecer no aterro da Cova da Beira Págs. 8/9

Portfólio
A fotografia não é só arte, também é documento P2

A "patente mais cobiçada do mundo" não cativou nenhuma empresa portuguesa

Elvira Fortunato inventou os transístores em papel, mas são brasileiros os que vão investir *Pág. 11*

Megamanifestação em Lisboa **CGTP diz ter junto 200 mil e reclama "novo rumo"** Pág. 4

DANIEL ROCHA

Trabalhadores de todo o país juntaram-se na capital. Carvalho da Silva pede um "1.º de Maio ofensivo"

PUBLICIDADE

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXO 2

Custos directos dos 3 actos eleitorais agendados para 2009

No ano 2009, vão realizar-se eleições para o Parlamento Europeu, Assembleia da República e Autarquias Locais, onde se estima sejam gastos cerca de 27 milhões de euros pelo Estado Português.

De acordo com os dados disponíveis no site Direcção Geral de Administração Interna e com o a publicação do INE[1], "Índice de Preços no Consumidor – Dez/ 2008", é possível estimar os custos directos de cada um destes actos eleitorais (quadros 1, 2 e 3)

Quadro 1 – Eleições para o Parlamento Europeu

TIPO DE DESPESA	MONTANTE
TRANSFERÊNCIA DE VERBAS PARA AS AUTARQUIAS LOCAIS	4.733.134€
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	4.636.446€
VOTAÇÃO DOS ELEITORES PORTUGUESES RESIDENTES NO ESTRANGEIRO	241.981€
TOTAL	9.611.561€

Fonte: DGAI - MAI[2]

Quadro 2 – Eleições para a Assembleia da República

TIPO DE DESPESA	MONTANTE
TRANSFERÊNCIA DE VERBAS PARA AS AUTARQUIAS LOCAIS	4.865.321€
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	4.929.075€
VOTAÇÃO DOS ELEITORES PORTUGUESES RESIDENTES NO ESTRANGEIRO	510.068€
TOTAL	10.304.464€

Fonte: DGAI - MAI

Quadro 3 – Eleições para as Autarquias Locais

TIPO DE DESPESA	MONTANTE
TRANSFERÊNCIA DE VERBAS PARA AS AUTARQUIAS LOCAIS	4.905.948€
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	2.277.862€
TOTAL	7.183.810€

FONTE: DGAI - MAI

[1] Instituto Nacional de Estatística
[2] Direcção Geral da Administração Eleitoral do Ministério da Administração Interna

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXO 3

mms

MANIFESTO MÉRITO E SOCIEDADE

por:

Eduardo Correia

À memória do meu amigo J.H.C. que partiu demasiado cedo.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 3

FAZ SENTIDO PENSAR EM MUDAR PORTUGAL? 4

CAPÍTULO 2 9

RAZÕES PARA MUDAR 9

1 - QUE HIPÓTESES TEMOS? 10
2 - FORÇAS 10
3 - FRAQUEZAS 11
4 - AMEAÇAS: RESOLVER 14
5 - OPORTUNIDADES - APROVEITAR E DESENVOLVER 14
6 - POSICIONAMENTO - CONCLUSÃO 16

CAPÍTULO 3 19

É POSSÍVEL TER UMA BOA GESTÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? 20

Presidência do Conselho de Ministros 23
Segurança e Justiça 23
Segurança 23
Defesa 25
Justiça 25
Desenvolvimento de carreiras: a importância da formação na Segurança, na Defesa e na Justiça 28
Finanças 28
Relações Externas 29
Ambiente e Qualidade de Vida 30
Segurança Social 32
Reformados e Incapacitados 33
Socialmente Desenquadrados 33
Desempregados 33
Saúde 34
Educação e Conhecimento 35

OUTROS TEMAS CENTRAIS PARA A MUDANÇA NO SENTIDO DA MERITOCRACIA 36

Remuneração e imunidades no exercício de cargos eleitos 36
Profissionais da Administração Pública 37
Legislação laboral 37
Acesso ao mercado de trabalho 38
"Webização" 38
Situação actual 39

Suportes tecnológicos e medidas a tomar 39
1. E-Government 41
Desafios: 42
Desafio 1. Desenvolvimento do canal informativo e transaccional 42
Desafio 2. Integração da cadeia de valor 43
Desafio 3. Transformação dos modelos operacionais 43
Desafio 4. Convergência 43
Seis linhas de força para garantir a operacionalização 43
Conteúdos do Site e Serviços On-Line 44

Vantagens 44
Na área da Saúde 44
Na área da Justiça 45
Na área do Emprego 46

2. e-learning e b-learning 46

CONCLUSÕES 49

EDUARDO CORREIA

Nascido em Lisboa em Fevereiro de 1964
Licenciado em Gestão no ISCTE (1988)
MBA em Marketing na Universidade de Glasgow (1990)
Doutorado em Finanças na Universidade de Strathclyde (1993)
Professor da ISCTE Business School (IBS)
Director do MBA da IBS
Consultor de Empresas
Presidente não executivo da W20
Autor dos livros "Economia Digital", "Gestão Clientes séc XXI"
e "Novas Tecnologias – Presente e Futuro"

Capítulo 1

Faz sentido pensar em mudar Portugal?

FAZ SENTIDO PENSAR EM MUDAR PORTUGAL?

Começo por sintetizar duas teses de fundo que estão presentes na forma como observo e concluo quanto ao modo como Portugal está organizado e funciona.

A primeira diz respeito à histórica capacidade que os Portugueses têm em levar mais longe a vontade de fazer bem feito e de conquistar novos horizontes e fronteiras. **Observa-se que o número de Portugueses muito bem sucedidos no estrangeiro é indiscutivelmente relevante.** Esse sucesso é componente integrante de uma cultura de trabalho e baseia-se na capacidade de bem aproveitar os talentos individuais. Esse sucesso atravessa as diversas classes sociais e está presente num número muito largo de profissões e actividades. Em Londres, por exemplo, vai do melhor pasteleiro ao melhor treinador de futebol. Em Paris vai da melhor empregada doméstica ao melhor gestor europeu de uma marca multinacional, em Genéve passa por alguns dos melhores financeiros e engenheiros, e nos EUA encontramos entre milhares de outros, neurocirurgiões de referência, e biólogos marítimos do mais prestigiado gabarito.
A segunda assenta no facto de, **ao olharmos para a dimensão dos países, levando em linha de conta o seu território terrestre e marítimo, rapidamente nos apercebermos que Portugal é o maior país da Europa e que avaliado dessa forma se torna num dos maiores países do mundo.**

Aparentemente absurdo, mas já era dessa forma que quando se deu a revolução de 25 de Abril de 1974, com 10 anos e a frequentar a 4.ª classe via Portugal. Não demorou muito a entender sobre a real posição relativa de Portugal no mundo contemporâneo. Há muito que considero que Portugal resolveu, nesse dia (25/04/74), alguns dos graves problemas que impediam a sua transformação numa sociedade com as seguintes, muito desejáveis, características:

- Justa,
- Livre,
- Empreendedora,
- Contemporânea,
- Europeia e
- Desenvolvida.

Enfim, Portugal ultrapassou os aspectos que contrariavam a sua transformação numa sociedade mais equilibrada e moderna, em que os cidadãos tivessem melhores e mais agradáveis condições de vida. Foi essa a expectativa e o espírito que me foi transmitido; foi exactamente assim que compreendi a razão de ser dos acontecimentos desse dia.

Facilmente entendi e aderi a esse espírito porque se constatava que no Portugal de então, face às outras nações mais desenvolvidas, se verificava existir:

- Ditadura,
- Repressão política,
- Censura,
- Controlo dos órgãos de informação por parte do poder político,
- Insistência, pela presença militar, em não contribuir para a independência dos países por si colonizados,
- Índices de desenvolvimento social, cultural e económico marcadamente inferiores aos dos países europeus,
- Elevados índices de emigração entre as faixas etárias mais jovens,
- Disparidades e injustiças sociais próprias de um país do Terceiro Mundo.

Por essas e, certamente, por várias outras razões, Portugal tornara-se, aos olhos dos países mais desenvolvidos, democráticos e livres, numa sociedade retrógrada, subdesenvolvida e terceiro-mundista. O mais grave era ser verdade.

Tenho consciência de que o ADN português estava e está longe de incorporar aquelas características e por isso estou absolutamente convicto de que a origem do problema está associada a deficiências de organização social, económica e política, e à incapacidade de:
- Bem gerir o que, sendo de todos, não pertence a ninguém,
- Definir, implementar e controlar regras ágeis e eficientes de relacionamento social e de funcionamento das instituições públicas.

Mais de 30 anos passados e, enquanto cidadão, pai, pensador, professor e gestor, estou convencido de que o modo como as conquistas obtidas naquele dia foram posteriormente usadas fica muito áquem daquele que considerei ser o espírito e a prática necessários para se construir a sociedade mais justa, equilibrada e moderna que os portugueses ambicionam.

Houve, aliás, um conjunto muito alargado de situações a ocorrer durante muito tempo que colocou o espírito inicial totalmente em causa. Refiro-me à forma irresponsável como foi conduzida a descolonização, cuja pesada factura foi integralmente paga por quem lá vivia - os que tiveram que abandonar e os que lá ficaram; refiro-me também às ocupações de terras, de fábricas e de casas; refiro-me ao processo de nacionalização de um conjunto muito largo de empresas; refiro-me ao desrespeito pelas hierarquias - ao nível das empresas, das escolas e das universidades; refiro-me a muitas outras situações em que os excessos cometidos em nome da liberdade de uns claramente invadiram e desrespeitaram a liberdade de outros.

Considero que foi demasiado tempo perdido; muitas feridas se abriram e muitos maus hábitos foram criados - ao ponto de estes se tornarem relativamente aceitáveis e normais na forma como hoje em Portugal nos comportamos, vivemos e nos auto-avaliamos. O estudo de comparação internacional relativo ao índice de confiança nas outras pessoas revela que nos 33 países inquiridos apenas a Turquia e a Roménia apresentam níveis de confiança mais baixos que os de Portugal.

É, hoje, fundamental aceitar que desperdiçámos oportunidades e que, por isso, estamos relativamente mais atrasados. É necessário tomarmos consciência de que é possível fazer muito melhor, reconhecermos que o nosso potencial está subaproveitado e que estamos dispostos a seguir um novo caminho, com uma direcção definida, com custos, com esforço, com espíritos esclarecidos, com estratégia, com objectivos.

Não sendo minha intenção fazer neste livro uma análise histórica, este enquadramento é imprescindível para se entender que algumas das propostas à frente apresentadas rompem de facto com muitos dos hábitos e práticas que, enquanto nação e sociedade, fomos introduzindo, inconscientemente, nos comportamentos individuais e na organização social, política e económica.
Há em Portugal muitas falsidades que, por terem sido repetidas vezes sem conta ao longo dos anos, se tornaram em perigosas verdades.

A razão de ser deste livro assenta precisamente aí: expor e estruturar um conjunto de ideias, regras e medidas organizacionais, com vista ao desenvolvimento de Portugal, com vista a mudar Portugal e que nos permitam ver uma verdade substancialmente mais rigorosa e contemporânea.

A orientação usada na construção de soluções para os problemas identificados tem por base, essencialmente, princípios de gestão, numa lógica em que convivem, em simultâneo, os conceitos de:

- Cultura,
- Recursos,
- Objectivos,
- Processos,
- Eficiência e
- Mérito.

Fruto da minha observação, vivência e análise da sociedade portuguesa durante os últimos 33 anos, o livro posiciona-se no presente, mas tem claramente uma postura de apresentação de soluções de futuro para problemas actuais.

É necessária uma profunda mudança. Mudança nos seguintes aspectos:

- Comportamentos individuais,
- Comportamentos colectivos,
- Organização da sociedade,
- Papel do estado,
- Sistema social, económico e político.

Mudar utilizando as melhores características de Portugal e dos portugueses, mudar no sentido de aproveitar e rentabilizar o que de melhor os portugueses são e, desse modo, contribuir para uma sociedade mais justa nas seguintes vertentes:

- Económica,
- Social, e
- Ambiental.

O objectivo é transformar Portugal numa sociedade mais eficiente e inovadora, que possibilite um melhor e mais agradável estilo de vida. Enfim, para que Portugal possa constar da lista dos países mais desenvolvidos e com maior nível de qualidade de vida do mundo.

Defendo que o melhor indicador do sucesso de uma economia e de um país é reflectido pela qualidade de vida das pessoas que nele nascem, vivem e trabalham. Se pensarmos no enquadramento social do quotidiano e ciclo de vida dos indivíduos e das famílias, encontramos as áreas de maior importância na avaliação da qualidade de vida e facilmente entendemos que, em cada país, este indicador está essencialmente associado ao desenvolvimento dos seguintes aspectos:

- Saúde,
- Rendimento,
- Educação, Cultura e Competências,
- Emprego,
- Segurança,
- Justiça,
- Estruturas Viárias,
- Ambiente,
- Liberdade e Respeito.

Por razões de consistência, e no sentido de contribuir para uma leitura mais esclarecida dos próximos capítulos, é importante definir, à partida, alguns princípios orientadores desta visão:

1. Uma estratégia de desenvolvimento baseada nos pontos fortes e nas oportunidades, bem como no reforço dessa estratégia, pela resolução dos pontos fracos.

2. Introdução do 12.º Ano como nível de ensino mínimo obrigatório; reforço da via profissionalizante no ensino; Matemática, Inglês e Tecnologias como domínios obrigatórios nesses 12 anos.

3. Forte emagrecimento do Estado, através:

a. Da adopção do papel de regulador das relações sociais e económicas,
b. Da rigorosa separação entre administração pública e partidos políticos,
c. Da efectiva profissionalização e avaliação de desempenho baseados em critérios meritocráticos, eliminando a prática das avaliações e admissões em função do critério partido político a que pertence,
d. Da privatização de um conjunto de áreas de serviços e processos tradicionalmente ligados ao Estado,
e. Da requalificação e redução dos funcionários públicos,
f. Da introdução de métricas na estrutura de funcionários públicos (por exemplo: no máximo 1 funcionário público por cada 100 habitantes),
g. Da diminuição do número de câmaras municipais para um máximo de 100 (Com a dimensão territorial e populacional que Portugal tem, qualquer número superior a este corresponde a um desperdício de dinheiros públicos. Lembro que existem varias cidades no mundo com um número de habitantes substancialmente superior ao total da população portuguesa),
h. Diminuição do número de deputados,
i. Regular de forma muito rigorosa a forma como o Estado pode gastar.

4. Aumento do nível de transparência e correspondência entre eleitos e eleitores, através:

a. Da introdução de ciclos uninominais,
b. Da obrigatoriedade da divulgação, antes das eleições, dos candidatos a primeiro-ministro, ministros e secretários de estado,
c. Da regulação da remuneração dos políticos.

5. Aumento do salário mínimo nacional, para níveis que assegurem a segurança económica para quem trabalha.

6. Promoção do mérito e da inovação, através:

a. Do estabelecimento de uma lei laboral com base em princípios associados à responsabilidade, ao mérito e à flexibilidade,
b. De uma maior liberalização do mercado de emprego, contribuindo-se para promover na sociedade a cultura da responsabilidade e do mérito,
c. Da introdução da prática de os jovens trabalharem durante as férias, 1 mês por ano, a partir dos 15 anos,
d. Da reformulação da lei da greve.

7. Reforço da eficiência do papel do Estado ao nível da Saúde, Protecção social e nas áreas da Segurança e da Justiça, através:

a. Do aumento da capacidade dos tribunais pela disciplina da procura e por uma maior eficácia e simplificação dos processos,
b. Da simplificação tributária;
c. Maiores e mais rigorosos investimentos na segurança;
d. Promover pela lógica focada no cidadão/utente níveis avançados de acesso e utilização de serviços de saúde.

8. Interdição do deficit orçamental e operacional do Estado, disciplinando como apontado em 3 i) a estrutura de custos, e podendo desse modo diminuir a carga fiscal.

9. Alargamento do princípio do utilizador/pagador como meio para uma maior responsabilização do Estado e maior justiça fiscal, no âmbito da cultura de responsabilidade e mérito.

10. Concepção de uma política energética para um desenvolvimento sustentável e equilibrado, através de:

a. Promoção da investigação relativa às marés e aos ventos,
b. Promoção da investigação e da profissionalização no combate aos incêndios.

11. Promoção da modernização da Constituição.

12. Fomento da utilização de plataformas web-based como alternativas a um conjunto de departamentos e secções burocráticas do Estado.

Capítulo 2

Razões para mudar

1 – QUE HIPÓTESES TEMOS?

Considerei indispensável iniciar a análise da situação actual de Portugal pela identificação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e das ameaças que considero relevantes para a persecução do objectivo que aqui uma vez mais relembro:

Tornar Portugal num país no qual se reconhecem um conjunto de factores distintivos que lhe permitem aceder à linha da frente das sociedades livres, justas, ambientalmente equilibradas, e com maior qualidade de vida.

Para o efeito, uso uma ferramenta – universalmente aceite e utilizada pela comunidade de gestores e economistas, na construção de diagnósticos e na definição de pontos de situação de empresas, de regiões e de países – denominada análise SWOT[1] . De uma forma sintetizada, poder-se-á explicar esta análise dizendo que se trata de uma simples divisão de duas realidades (a externa e a interna), sendo cada uma delas avaliada nos seus pontos positivos ou favoráveis, e negativos ou desfavoráveis – oportunidades e ameaças, para a realidade externa; pontos fortes e pontos fracos, para a realidade interna.

As informações e as conclusões provenientes deste tipo de análise contribuem para simplificar a estruturação das questões em estudo, bem como do respectivo enquadramento qualitativo. Quanto mais lúcida for a contextualização da situação actual, mais simples se torna o esclarecimento e a fundamentação das alterações a introduzir e, consequentemente, mais sólida se revela a construção da visão futura.

2 – FORÇAS

Portugal é um país de inúmeras riquezas históricas, culturais, linguísticas e naturais, que constituem pontos fortes para o crescimento do país.

2.1 – Localização geográfica – ponto forte: aproveitar

Com uma posição geográfica altamente estratégica, Portugal situa-se na ponta ocidental da Europa e possui uma extensa costa marítima – a qual vai de norte a sul do continente à qual se acrescenta a dos arquipélagos da Madeira e dos Açores. É um dos países do mundo com maior zona económica exclusiva.

Visto desta forma, este é claramente o país mais ocidental da Europa (aquilo a que, por diversas vezes, já ouvimos apelidar de «Europe´s West Coast»); a sua posição geográfica e a dimensão da sua zona económica exclusiva conferem-lhe uma clara vocação marítima.

Esta característica permite-lhe:

• Explorar relações comerciais com uma parte significativa do mundo, nomeadamente através do transporte marítimo;
• Aproveitar a costa marítima para fins desportivos e turísticos;
• Posicionar-se como o país da Europa que lidera a investigação oceanográfica;
• Explorar industrial e comercialmente um conjunto de actividades ligadas ao mar (existem inúmeras áreas que é possível e desejável explorar – desde as pescas, à segurança marítima, ao desenvolvimento de produtos de origem marinha para indústrias como a farmacêutica ou a da construção civil, ao desenvolvimento de fontes energéticas alternativas).

2.2 – Diversidade paisagística e microclimas – ponto forte: aproveitar

Apesar de a dimensão do seu território ser relativamente pequena, Portugal possui diferentes climas e diversas e distintas paisagens e relevos. De norte a sul do país continental e insular, esta diversidade permite a exploração de diferentes tipos de turismo e de desportos, o que contribui para promover as respectivas actividades económicas de suporte.

2.3 – Património cultural – ponto forte: aproveitar

Pela diversidade de costumes e tradições existentes, Portugal é detentor de um património histórico e cultural de elevado interesse. Foi povoado por povos tão distintos quanto os romanos e os mouros, os quais deixaram, entre outras, marcas ao nível da linguística, da arquitectura e da cultura. É uma nação de feitos históricos importantes e gloriosos, que vincaram de forma

[1] SWOT – sigla correspondente a Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

acentuada a sua personalidade.

Os grandes actos heróicos que se foram registando ao longo dos tempos são ainda hoje relembrados e enaltecidos através de tradições e costumes que natural e orgulhosamente são legados de geração em geração.

2.4 - Capacidade de organização - ponto forte: aproveitar
Portugal tem revelado uma excelente capacidade para organização de eventos. Nos últimos anos, o país tem sido palco de inúmeras concretizações de sucesso, como foram a "EXPO'98", o "Rock in Rio", o "Euro 2004", o "World Golf Championships - Algarve World Cup", o "Campeonato Mundial de Classes Olímpicas de Vela de 2007", os "MTV Europe Music Awards" (que agraciou Lisboa com o prémio de melhor cidade anfitriã) e, mais recentemente, os "New 7 Wonders".

A realização destes eventos de renome internacional só é possível pelas óptimas infra-estruturas desportivas e culturais que o país possui, demonstrando que em Portugal se atingem patamares de realização com índices de exigência - ao nível da qualidade de produto final, planeamento e cumprimento de prazos - dos mais elevados que actualmente se conhecem no mundo.

2.5 - Segurança / país acolhedor - ponto forte: aproveitar
Regra geral, Portugal é, nomeadamente em comparação com outros países, e com a excepção do espaço rodoviário, considerado um país seguro. Esta característica facilita o seu posicionamento enquanto destino de acolhimento e de lazer.

2.6 - Nichos de indústria - ponto forte: aproveitar
Nas últimas décadas, Portugal não tem sido capaz de se afirmar como um país de referência na produção e desenvolvimento industrial. Apesar dessa inércia relativamente generalizada, existem algumas áreas em que se tem investido com relativo sucesso, nomeadamente a indústria dos moldes (que, por exemplo, fornece peças para indústrias tão singulares quanto a aeronáutica e a de desenvolvimento de software), a indústria do calçado, a indústria da cortiça e a indústria têxtil (com forte presença na rota internacional do têxtil lar), sectores, que de modo muito afirmativo contribuem para o equilíbrio da balança de pagamentos; mais recentemente, são também de registar alguns passos muito interessantes em campos tão distintos como o dos vinhos e o da moda. Contudo, estes sucessos estão pouco associados a uma estratégia definida e sustentada para o país, e assentam essencialmente no espírito empreendedor de alguns.

2.7 - Turismo - ponto forte: aproveitar
O turismo constitui um dos pontos fortes mais evidentes do país. Este facto deve-se, sobretudo, à combinação de algumas das características anteriormente mencionadas:

- Localização geográfica,
- Diversidade paisagística,
- Existência de microclimas,
- Segurança e hospitalidade e
- História e cultura.

Portugal tem ainda um enorme potencial para explorar diversos segmentos da oferta turística, nomeadamente o turismo de praia, o turismo de cidade e, actualmente em franca ascensão, o turismo desportivo e de aventura, e o turismo sénior.

3 - FRAQUEZAS

Portugal vive há vários anos com dificuldades diversas; nomeadamente, enfrenta uma crise económica, política, social e cultural. Esta combinação constitui um entrave ao desenvolvimento e ao progresso do país.
Aponto aqui os aspectos que considero centrais e cuja resolução considero imprescindível e prioritária.

3.1 - Fraco nível de empreendedorismo - ponto fraco: resolver
Uma considerável percentagem da população portuguesa possui mentalidade de aversão ao risco. Esta atitude não constitui um elemento facilitador do desenvolvimento do país, até porque está geralmente associada ao cepticismo e ao receio face à mudança. Este contratempo, aos ser sustentado e protegido pela cultura da "subsídio-dependência", constitui um factor de

moralização e promove um campo fértil para o surgimento de posturas essencialmente orientadas para os direitos, em detrimento das obrigações; constitui, por isso, um grave entrave ao crescimento sustentado do país. Esta atitude não deve ser dissociada do peso do estado na estrutura empregadora; da legislação laboral que não promove o mérito e estimula a estagnação; da ampla presença da confusão entre emprego e trabalho; dos baixos níveis de qualificação e da fraca difusão da cultura de avaliação de qualidade e valor do serviço prestado.

3.2 – Fraca protecção do território – ponto fraco: resolver

Portugal tem sérios problemas na protecção do seu território terrestre e marítimo. Os portugueses são, regra geral e enquanto cidadãos, pouco cívicos na forma como tratam os resíduos; é comum verificarmos que existe lixo abandonado em qualquer parte – desde as melhores praias, passando por qualquer berma de qualquer estrada. Esta é uma característica de Portugal e dos portugueses geralmente apontada em qualquer guia turístico.

A poluição generalizada e o fraco patrulhamento marítimo ao largo da costa são outras das vicissitudes que ocorrem devido, essencialmente, a duas ordens de factores – a falta de cultura cívica e ambiental, e a inexistência de políticas de prevenção e de manutenção, ligadas a medidas e a políticas de rigoroso controlo e de punição dos faltosos.

Parece-me que os problemas de maior impacto para o país são os inúmeros incêndios que, todos os anos, devastam grandes áreas de território.

Se olharmos para a terra através de uma imagem de satélite (actualmente, a solução mais simples é consultar o "Google Earth"), facilmente verificamos que a linha que separa Portugal das áreas desertas do norte de África é demasiado reduzida.

Portugal, devido à sua posição geográfica, apresenta uma tendência natural para a desertificação, facto absolutamente empolado e agravado pela quantidade de área florestal que anualmente é queimada. Este é, provavelmente, numa óptica de longo prazo, o mais grave dos problemas que o país enfrenta.

Dada a sua reduzida dimensão, Portugal deveria, em face desta perigosa ameaça, ser o país europeu de referência no domínio da técnica e da ciência da reflorestação, assim como candidato a campeão mundial na prevenção e no combate a incêndios – o que está longe de ser a nossa actual posição. A propósito deste tema, vi um destes dias, num noticiário, uma reportagem sobre uma equipa de bombeiros de uma cidade alemã, geminada com Vila Real, que tinha vindo apoiar os bombeiros daquela cidade portuguesa. Dessa breve reportagem ressaltaram duas observações muito simples:

• As condições do terreno em Portugal são substancialmente mais difíceis que na Alemanha;
• A diferença entre os equipamentos dos bombeiros portugueses e dos bombeiros alemães é escandalosamente abismal.

3.3 – Falta de civismo – ponto fraco: resolver

Ouvir as observações, daqueles que nos conhecem, sobre nós próprios deve ajudar-nos a melhor entender as nossas realidades – naquilo que de melhor e pior possuímos e somos.

A Portugal e aos portugueses são geralmente apontados quatro aspectos negativos que são quase imediata e facilmente observáveis por quem nos visita e nos conhece. Eu diria que, na sua generalidade, estes quatro aspectos têm por origem um denominador comum a que podemos chamar de «falta de civismo», e que se manifesta na escassez de sentido do bem comum e num fraco nível de cuidado com o próximo.
A falta de civismo patente no quotidiano dos portugueses pode ser ilustrada através:

• Da forma como os portugueses conduzem nas estradas – com desrespeitos e incumprimentos do código, com comuns arrufos e insultos verbais e físicos, resultando em estatísticas absolutamente dramáticas de acidentes rodoviários, os quais constituem a primeira causa de morte em Portugal;
• Da atitude face aos resíduos e lixo, demonstrada pela forma como os abandonam;
• Da excessiva e morosa burocratização dos processos, com

particular relevo para a relação com organismos e instituições do Estado;
• Da falta de cumprimentos dos prazos de pagamento nas relações económicas.

Facilmente entendemos, enquanto portugueses, que a origem da falta de civismo está associada a aspectos de cultura e de comportamento (ou de ausência de carácter nestes âmbitos) intrinsecamente promovidos pelo fraco nível de controlo do Sistema de Justiça, bem como pela demorada forma como este actua.

3.4 - Gestão do Estado e da Administração Pública - ponto fraco: resolver

Considero que a forma como o Estado e a Administração Pública têm sido geridos em muito contribui para a subsistência da generalidade dos problemas que o país enfrenta. Nas últimas décadas, temos vivido num clima de "instabilidade" e de crescente incredibilidade face à política e aos políticos.

A alternância política vivida tem correspondido, em Portugal, a uma constante aposta na alternativa da oposição. Considero este constante exercício da opção da alternância não tanto um sinal de democracia, como muitas vezes é advogado por vários políticos, mas antes um sinal de desespero muito pouco saudável, e que me parece contribuir para o clima social e económico de insegurança que afecta o país. Pessoalmente, considero que esta situação é desprestigiante para o sistema político.

É fundamental aceitarmos e assumirmos que a organização e gestão pública de Portugal é deficiente em vários sectores, com particular gravidade no da Justiça, da Saúde, da Educação e das Finanças - áreas fundamentais a um desenvolvimento sustentado.

As relações entre os partidos políticos, o Estado e a Administração Pública estão longe de ser adequadas à realidade do país. É imprescindível tomar consciência de que o Estado está sobredimensionado, é despesista, é mal organizado e apenas em parte parece, de facto, contribuir para aquilo que é a essência do seu papel:

• Facilitar e promover uma melhor qualidade de vida, na sociedade em geral,
• Coordenar e regular a convivência em sociedade.

Ao nível da Educação assistimos a:

• Baixos níveis de escolaridade mínima obrigatória,
• Altas taxas de insucesso escolar,
• Elevadas taxas de abandono escolar precoce,
• Fraca aposta na formação técnico-profissional.

No campo da Justiça, a morosidade dos processos e a ineficiência dos procedimentos reflectem um sistema judicial ineficaz. Também na área da Saúde se encontram problemas organizacionais e técnicos. No que diz respeito à área das Finanças, as contas públicas reflectem um crescente endividamento, resultado de um crescente despesismo e da elevada percentagem da população activa que faz parte da Administração Pública.

Estes são aspectos catastróficos para uma sociedade que, do ponto de vista socioeconómico, ambiciona modernizar-se, crescer e enriquecer, e que vê o Estado e a Administração Pública corromperem o princípio bem enraizado na sua cultura de passar riqueza e estabilidade económica para as gerações seguintes. Em Portugal, o Estado tem vindo, precisamente, a fazer o contrário, registando sucessivos deficits orçamentais - ou seja, deficit estrutural com os montantes de endividamento constantemente a crescer.
Do ponto de vista da gestão, o diagnóstico é dramático, e não me parece nem justo nem acertado passar para as gerações mais novas a responsabilidade e o ónus de resolver os problemas provocados pela ausência de bom senso e de competências daquilo que tem vindo a ser construído como sistema em Portugal.

3.5 - Fraca produtividade e competitividade - ponto fraco: resolver

As deficiências no sistema de Educação reflectem-se negativa-

mente no comportamento e no funcionamento da sociedade portuguesa. A fraca formação de base da população e a escassa aposta na formação contínua de quadros profissionais, no sistema empresarial português, ajudam a explicar os baixos indicadores de produtividade e de competitividade. A título ilustrativo, lembro que Portugal é o país da Europa (sem ter em conta os novos países do Leste) em que mais horas per capita se trabalha e que menos produtividade apresenta. O excessivo proteccionismo presente na legislação laboral contribui para um conjunto muito alargado de desumanidades, criando entraves indirectos à profissionalização dos recursos, dificultando a rotatividade e despromovendo critérios de evolução e de avaliação profissional baseados na produtividade e no mérito.

Todos estes condicionantes se reflectem de forma negativa na economia nacional, a qual, no ranking da competitividade, se encontra na retaguarda da Europa.

4 – AMEAÇAS: RESOLVER

Portugal está exposto a ameaças que constituem obstáculos à mudança e ao desenvolvimento. A maioria dessas ameaças está relacionada com a persistência do conjunto de fraquezas anteriormente mencionado.

Apenas a implementação de medidas de resolução dos pontos fracos irá permitir ultrapassar a ameaça de descrédito e de atraso socioeconómico.

Considero essencial que nos foquemos nos aspectos de primeiríssima linha:

- Apostar na Educação como pilar de uma sociedade desenvolvida;
- Liberalizar o mercado de trabalho e aumentar o salário mínimo nacional contribuirá para o crescimento da produtividade e da competitividade e para o consequente aumento do nível de vida;
- Despolitizar a Administração Pública por via da profissionalização até ao mais alto nível da hierarquia (excluindo apenas membros do Governo – esses, obviamente, a serem eleitos);
- Reduzir o número de funcionários para rácios de, no máximo, 1 funcionário por cada 100 habitantes, e diminuir o número de instituições públicas, nomeadamente, no que se refere a câmaras ou municípios, fixar o seu limite em 100 (em média, uma câmara ou município por cada 100 000 habitantes).

Ainda ficam por controlar ameaças mais estruturais e causadas por ocorrências internacionais, cujas consequências e gravidade são tão mais complicadas de imunizar quanto mais fragilizada a estrutura socioeconómica estiver. Estou, no actual contexto, entre outros, a referir-me com particular ênfase aos seguintes aspectos:

- Instabilidade económica e social que se vive na Europa;
- Instabilidade quase crónica que se vive no Médio Oriente;
- Crescente intervenção de grupos terroristas;
- Abertura do livre comércio aos países asiáticos.

5 – OPORTUNIDADES: APROVEITAR E DESENVOLVER

Tendo em conta as suas melhores características e pontos fortes, Portugal é um país com inúmeras oportunidades de crescimento e de desenvolvimento. Para se diferenciar, necessita de gerir de forma eficaz e eficiente o seu património e de promover, posicionar e explorar devidamente a marca «Portugal». Para que esta possa acrescentar valor tem de, obrigatoriamente, rentabilizar os pontos fortes do país que, associados a uma nova imagem, se possam transformar em oportunidades de sucesso.

Destaco como evidentes e quase primárias as oportunidades que a seguir apresento.

5.1 – Turismo – oportunidade: desenvolver

O turismo, apesar de já bastante presente na economia nacional (contribui para cerca de 8 % do PIB e 10 % do emprego),

tem ainda condições e espaço para introduzir reformas e inovações. O crescimento do sector passa por uma maior diferenciação dos produtos, podendo, claramente, contribuir para a melhoria do posicionamento da marca «Portugal».
Estou convicto de que existem muito boas condições para, em Portugal, se explorarem novas rotas neste sector. Ou seja, para além do emblemático turismo de praia e do turismo cultural, é necessário promover e intensificar outros "nichos" de turismo, como o turismo desportivo e de aventura, o turismo rural, o turismo sénior e o turismo de eventos. Existem excelentes condições no país para o sucesso da iniciativa.

- Turismo de aventura: a diversidade paisagística no continente e nas ilhas - rios, montanhas, planícies e a extensa costa marítima - permitem a prática de desportos náuticos (vela, canoagem, pesca submarina e surf, entre outros) e de montanha (BTT, rappel, rafting, escalada, orientação, etc.).
- Turismo sénior: Portugal possui locais extremamente interessantes para a terceira idade, aliando segurança e tranquilidade a um clima ameno, diversidade paisagística e riqueza histórica e cultural. Também o elevado número de campos de golf constitui um atractivo adicional para este segmento de visitantes.
- Turismo rural: o interior do país pode ser dinamizado, no sentido de promover um tipo de turismo diferente daquele que habitualmente constitui a oferta principal destas zonas, mais associado à natureza campestre.
- Turismo de eventos: a crescente captação de eventos para o país ajuda a promover Portugal como destino turístico de eventos desportivos e culturais de qualidade; constituem exemplos desses eventos o "Rally Lisboa-Dakar" e o "Campeonato Mundial de Futebol de Juniores 1991".

5.2 - Espaço marítimo - oportunidade: desenvolver
A extensa costa marítima permite intensificar e diversificar a sua utilização em áreas como o lazer, o turismo e a investigação. No que se refere às duas primeiras, é imprescindível promover o desenvolvimento de centros de desportos náuticos, de forma a promover a sua prática e, por essa via, contribuir para estimular actividades económicas adjacentes. É possível e desejável fomentar o posicionamento do país em torno destes desportos, de modo a transformar Portugal num destino extremamente atractivo para os amantes destas modalidades.

A nível científico, é particularmente evidente a necessidade de implementar uma rota de investigação oceanográfica (estudo da fauna e da flora), no sentido de fomentar o desenvolvimento de produtos dirigidos a áreas tão diferentes como sejam a medicina, a indústria alimentar e o sector energético. Este investimento, pode ainda passar pela investigação que tenha por objectivo o desenvolvimento de sistemas economicamente viáveis de transformação de água salgada em água doce.

5.3 - Energias renováveis - oportunidade: desenvolver
A excessiva dependência do petróleo, na economia portuguesa, associada ao aproximar do fim desta era, deve obrigatoriamente constituir factor de reflexão prioritária. Neste campo, é consensual que as energias renováveis representam uma oportunidade para o desenvolvimento do país.

A força dos ventos permite que o aproveitamento da energia eólica seja mais difundido. Por outro lado, o número de horas de exposição solar possibilita a expansão do uso da energia foto voltaica. Também, e graças à extensa costa portuguesa, a energia das ondas e das marés é uma aposta promissora para o futuro. Tanto para fazer num tema tão relevante e actual que deve, ao mais alto nível, ser tratado em conjunto pelo governo, empresas, centros de investigação e universidades.

5.4 - Florestas e montanhas - oportunidade: desenvolver
As florestas e montanhas poderão ser exploradas no âmbito do lazer, do turismo e de desportos de aventura, como mencionado anteriormente. Porém, a prioridade da actuação futura nesta área deverá ser, essencialmente, direccionada para a protecção do território.

É imprescindível desenvolver técnicas eficazes na protecção florestal (plantação, irrigação, corta-fogo, sistemas de detecção electrónica, entre outros), de forma a prevenir situações de fogos e a permitir uma resposta eficaz na sua ocorrência.

Portugal deve ambicionar ser o maior especialista mundial

na detecção e combate a incêndios florestais. Este objectivo passa claramente por uma forte aposta na investigação e no desenvolvimento, e por um maior grau de profissionalização. A persecução de um objectivo desta importância e dimensão permite o desenvolvimento de um know-how comercializável e de valor económico muito relevante. Para que uma visão desta dimensão seja bem sucedida é necessária a colaboração e parceria de diversas entidades (universidades, protecção civil e forças armadas, entre outras).

5.5 - Entrada de novos países na UE - oportunidade: desenvolver

Portugal necessita de se desvincular da cultura da subsídio-dependência, criada com o aparecimento dos fundos comunitários, que o têm caracterizado nos últimos anos, e iniciar um ciclo de maior independência e autonomia naquilo que à sua solvabilidade económica e capacidade de desenvolvimento diz respeito. É necessário tomarmos consciência da necessidade de trabalhar para evoluir e crescer depressa, de forma a acompanharmos os níveis de riqueza e de desenvolvimento dos países da linha da frente, cortando com a prática, com a cultura e com o "complexo" de país de cauda, de mão-de-obra barata e atrasado.

Nesta visão, a entrada dos países do Leste na União Europeia não necessita de constituir um entrave ao desenvolvimento, e poderá, ao invés, ser usada no sentido de apoiar a aceleração do crescimento do país. Temos hoje condições que nos permitem introduzir produtos, serviços e know-how nestes novos mercados.

Temos hoje condições que nos permitem deslocar fábricas com o intuito de aproveitar mão-de-obra mais barata e qualificada. Sentimos já em Portugal, em muitas zonas urbanas e rurais, o efeito do surto migratório de leste; e, na maioria dos casos, a forma como esse relacionamento se processa é, indiscutivelmente, mutuamente vantajosa.

A entrada dos novos países na UE deve ser vista como uma grande oportunidade que não devemos, em circunstância alguma, desperdiçar, sob pena de, no médio prazo, estes se tornarem de facto numa ameaça.

6 - POSICIONAMENTO - CONCLUSÃO

Numa breve análise à actual situação do país, é evidente a existência de várias fraquezas e de um conjunto relevante de forças mal rentabilizadas. Observamos, desde logo, a ausência de uma estratégia clara, conhecida e partilhada pelos portugueses - verifico mesmo a ausência de uma estratégia e de uma visão. Todos os indicadores demonstram a timidez estratégica do país e qualquer analista socioeconómico facilmente conclui que Portugal não se encontra a rumar em direcção ao sucesso, ao desenvolvimento, ou ao crescimento. Vivemos uma fase de estagnação (senão mesmo de retrocessos) que não nos permite aproveitar de forma eficaz os pontos fortes, nem ultrapassar os pontos fracos.

Perante esta situação, no mínimo muito desconfortável, é necessário definir mudanças profundas na estratégia do país e na forma como este funciona. Portugal necessita de cortar com a imagem do passado, de desqualificação, sendo para isso imprescindível conceber um posicionamento que dote o país de personalidade própria, actualizada à modernidade da sua visão e à dimensão da sua ambição.

Alguns exemplos do impacto positivo de uma marca bem definida são os casos de sucesso de países como a Suíça, a Itália, a Alemanha e os vários países Nórdicos:

- Com os chocolates e os relógios, fazemos uma associação directa à Suíça;
- Se falarmos em design de interiores, há uma associação a Itália;
- Na indústria automóvel, existe uma clara associação à Alemanha;
- Se falarmos em telecomunicações móveis de imediato as associamos aos países Nórdicos.

Portugal necessita de associações directas a conceitos contemporâneos, diferenciadores, interessantes e positivos, os quais, por si só, acrescentem valor ao país.

Estou convicto de que podemos trabalhar no sentido de associar a marca «Portugal» a um conjunto de atributos; dessas associações, destacaria as seguintes:

- «Portugal Cosmopolita»,
- «Portugal Contemporâneo»,
- «Portugal Desportivo»,
- «Portugal Ecológico»,
- «Portugal Exigente»
- «Portugal Ambicioso»,
- «Portugal Culto»,
- «Portugal Água»,
- «Portugal Floresta Protegida»,
- «Portugal Montanha Segura»,
- «Portugal Tecnológico».

Com uma direcção global bem definida e com ambição, será adequado associar o made in de serviços, produtos e know-how de Portugal e respectivos atributos diferenciadores, sem receio de essa informação poder constituir, por si, uma menos valia.

Uma mudança deste teor obriga a uma nova forma de olhar para o mercado, para a concorrência e para a necessidade de constantemente investigar e inovar.

Gostaria de deixar muito claro que estes passos aqui propostos apenas terão hipótese de ser bem sucedidos em face da mobilização colectiva da população; isto é, a mudança só será possível se cada um de nós estiver disposto a intervir activamente nela. Portugal, não sendo pertença de ninguém em particular, pertence-nos a todos. Em Portugal temos, em relação a esta matéria, algumas dificuldades de índole comportamental, pois não existe o hábito de cuidar do bem comum.

É fundamental aceitarmos a necessidade de uma profunda mudança ao nível dos comportamentos. Essa mudança deve ser feita com base em quatro pilares fundamentais:

1. Formação - aumentar o nível e a qualidade do ensino obrigatório, de modo a contribuir para uma maior qualificação e competência dos portugueses;

2. Campanhas e acções de sensibilização - ajudar a estabelecer a noção e informar dos princípios de ordem e de vivência em sociedade;

3. Controlo e vigilância - estabelecer métodos de cumprimento das regras, que assegurem que os direitos da sociedade, dos cidadãos e do ambiente não são violentados;

4. Agilidade na Justiça - apenas com um sistema de Justiça que funcione, e atempadamente, é possível dar corpo a todos os princípios orientadores do funcionamento de uma sociedade justa e equilibrada que neste «Mudar Portugal» considero enumerar.
Reforço a necessidade de, muito pragmática e objectivamente, se reorganizar o Estado e Administração Pública e de se estabelecerem estruturas legais e orgânicas que distanciem a influência dos partidos políticos no Estado.

É indispensável que a fiscalidade seja justa e equilibrada; pessoalmente, considero que em Portugal tanto os indivíduos como as empresas pagam demasiados impostos.

É imprescindível que a gestão dos dinheiros públicos se faça de um modo mais profissional e rigoroso. Não podemos aceitar como adequado que o Estado esteja em constante deficit orçamental, cuja origem está numa deficiente gestão da sua estrutura. Aceito apenas como possível a ocorrência de deficits pontuais por questões de investimento estruturante.

O caminho da mudança passa por reformar profundamente vários aspectos do funcionamento da sociedade e da economia portuguesa:

- Converter o Estado e a Administração Pública em entidades de valor para a sociedade, produtivas e eficientes;
- Diminuir profundamente a influência dos partidos políticos no aparelho do Estado e da Administração Pública;
- Aumentar a segurança e agilizar a Justiça;

• Apostar forte nos índices de cultura, de formação, de educação e de competências dos portugueses;

• Estabelecer os princípios de funcionamento e promoção pelo mérito; enfim,
• Estabelecer os princípios de uma sociedade de direito meritocrático, onde a liberdade de uns não prejudique os direitos de terceiros.

Está nas mãos de cada cidadão escolher o caminho que quer para si e para o seu país:

• O caminho da indiferença, que condenará o país ao eterno «em vias de desenvolvimento», ou
• O caminho da mudança, que elevará o país ao desenvolvimento e à prosperidade.

Capítulo 3

É possível ter uma boa gestão do Estado e da Administração Pública?

É POSSÍVEL TER UMA BOA GESTÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

É hoje facilmente aceite, tanto pelo analista mais especializado como pelo mais comum dos cidadãos, que o modo de funcionamento da administração do Estado não corresponde aos critérios de eficiência e de exigência que caracterizam os tempos actuais. Teria muito por onde suportar esta posição; uso apenas um simples indicador, daqueles que todos entendem: não há português que não se queixe.

Por ser pouco orientada para o cidadão, enquanto cliente, a Administração tornou-se pouco humanista. Por não possuir critérios de avaliação de qualidade nem de gestão orçamental, tornou-se monstruosamente despesista.

Portugal não cresce e endivida-se.

Esta situação, é absolutamente inaceitável do ponto de vista social, económico e de gestão; é uma abordagem absolutamente irresponsável.

A filosofia de gestão da componente de intervenção do Estado, e dos respectivos dinheiros, deve conduzir-nos a um sistema organizacional cujo funcionamento constitua em si um factor de estímulo à modernidade e que seja acelerador de desenvolvimento.

A história do homem é feita de mudanças e apenas é verdade vivermos na fase de maior desenvolvimento se o termo de comparação for o passado. Desta perspectiva, facilmente se entende que o modo como a sociedade está hoje organizada será certamente visto como muito imperfeito pelas gerações futuras. Cabe-nos a nós decidir a velocidade da mudança que estamos dispostos a imprimir. Cabe-nos decidir o nível de conformismo que estamos dispostos a aceitar.

Pessoalmente, não aceito como legítima a postura de não mudar para não mexer em interesses instituídos - independentemente de a quem pertencerem: aos mais ou aos menos favorecidos.

O Estado deve, cada vez mais, afirmar-se pela sua actuação como pessoa de bem - na forma como gere o ambiente da sociedade e os respectivos recursos financeiros.

Há muitas áreas onde é necessário intervir de modo a que se crie, em Portugal, campo fértil para o desenvolvimento e para a modernização da economia e da sociedade. Irei, ao longo dos próximos capítulos, abordar os aspectos e áreas em que considero indispensável actuar.

Inicio contudo, abordando a questão da organização do próprio Estado e da Administração Pública, por considerar esta a área que, actualmente, em Portugal, mais necessita de ser revista.

Considero necessário repensar a estrutura organizacional e de competências dos principais órgãos. A eficiência da gestão da Administração Pública e do Estado passa por uma profunda alteração do respectivo nível de profissionalização e por uma profunda revisão da sua relação com os partidos políticos.

Estou convencido de que existem quatro princípios cuja aplicação é indispensável para a alteração desta tendência, contribuindo para uma sociedade mais humana, eficiente, justa e solidária:

- Profissionalização e despolitização da Administração Pública;
- Correspondência inequívoca entre eleitos e eleitores;
- Centralização na definição dos princípios base de funcionamento e governação da sociedade;
- Descentralização e responsabilização na operacionalização e implementação dos princípios base de funcionamento da sociedade.

Numa sociedade que pretendemos cada vez mais culta e transparente, é de particular bom senso restringir, na Administração Pública e no Estado, o número de lugares de nomeação política, contribuindo para que este sector se aproxime dos princípios de eficiência, de mérito e de responsabilidade que devem constituir a base norteadora de carreiras profissionais, em lugar da ligação partidária que determinado cidadão possa possuir, e que constitui, em Portugal, apesar

de generalizadamente mal aceite pela população, uma prática corrente.

Considero que, para cada cargo eleito, deve estar previsto, em função da respectiva importância, um número pré-estabelecido máximo de nomeações, que se destinem, essencialmente, a funções de staff pessoal. Esta medida visa evitar a ocupação dos cargos da Administração Pública por recursos que não se encontrem devidamente qualificados e, adicionalmente, contribuirá para eliminar a dispendiosa tendência há muito apelidada de "jobs for the boys" cuja crescente implementação temos vindo a assistir.

Esta é das zonas em que, de uma forma absolutamente permissiva, se verifica uma péssima gestão dos dinheiros públicos; a existência destas práticas apenas serve para reforçar a influência de quem, no seio do seu próprio partido, nomeia, e, consequentemente, do respectivo partido no aparelho estatal; em última instância, esta prática não traz qualquer benefício, nem para a economia nem para a sociedade.

A restrição de lugares por nomeação permite-nos atingir uma clara separação entre princípios programáticos e políticos e a respectiva operacionalização. Aquilo que, em gestão, normalmente se arruma entre estratégia e operações.

Desta forma, evita-se e termina-se com uma prática de politização da Administração Pública que em nada favorece a adequada gestão dos dinheiros públicos e que descredibiliza a competência dos funcionários.
Os cargos elegíveis seriam os seguintes:

- Presidente da República,
- Primeiro-ministro,
- Presidente de região ou de município e
- Deputados.

Ou seja, associado a cada um destes cargos deverá ser permitido um número limitado de nomeações – o princípio passa por reduzir essa possibilidade ao menor número possível e aceitável. Aliás, o princípio terá de ser substancialmente alargado à generalidade do Estado e da Administração Pública.

Portugal não pode continuar a ter como principal empregador um Estado que não acrescenta valor à economia.

Necessitamos de menos, mas muito melhor, Estado e funcionalismo público. Chamo a atenção para o facto de existirem várias cidades no mundo com população substancialmente superior ao total da população em Portugal.

Reduzir para 100 o número de câmaras ou de municípios e, de um modo geral, utilizar rácios de eficiência para determinar o número adequado de funcionários nas diversas instituições públicas, apenas pode servir para avançar ao encontro do objectivo de ter menos, mas melhor, Estado. Nesse contexto, parece-me sensato considerar adequado o rácio de, no máximo, 1 funcionário público para cada 100 a 200 habitantes.

A ultrapassagem desses níveis corresponde, certamente, a atitudes despesistas e desrespeitadoras da boa gestão do dinheiro público e do património. Valerá a pena sublinhar que um rácio deste nível conduz a um total de funcionários públicos no intervalo entre 50 000 e 100 000. Existem em Portugal, actualmente, mais de 700 000 funcionários públicos. Não estão neste número incluídos os funcionários de empresas públicas, nem um vasto número de institutos, instituições e profissões que são integralmente financiados pelo orçamento do Estado. Não é necessária grande formação em economia ou gestão para rapidamente perceber o profundo desequilíbrio e insustentabilidade da situação.

Outro aspecto que merece ser alterado, com vista ao estabelecimento dos saudáveis princípios de transparência e de responsabilidade, no relacionamento entre os cidadãos eleitores e os cidadãos eleitos, diz respeito ao modo como a representatividade e a responsabilização funcionam. Adicionalmente, considero imperativo que as funções da administração do Estado determinadas por via eleitoral, sejam exercidas a tempo inteiro e em exclusividade.

Actualmente, os deputados da Assembleia da República são

eleitos segundo maiorias e votos eleitorais indirectos.
A introdução de ciclos uninominais, à imagem daquilo que constitui prática comum num conjunto de democracias mais avançadas, onde cada cidadão eleitor sabe exactamente qual é o deputado que representa o seu ciclo eleitoral na Assembleia da República, permite estabelecer, entre eleitos e eleitores, princípios de responsabilização e de representatividade muito mais sensatos e transparentes. Os deputados, ao serem eleitos nestes círculos, terão naturalmente maior tendência para o exercício de um mandato cuja representatividade esteja mais focalizada nos cidadãos.

O princípio de funcionamento destes círculos é o de que cada um deles elege um deputado que o representa na Assembleia. Tendo em conta o actual número de eleitores nacionais, parece-me adequado estabelecer que por cada 59 400 eleitores há lugar à eleição de um deputado. Com base no actual número de recenseados, teríamos hoje, segundo esse princípio, um total de 150 deputados.

Esta forma de eleger representantes políticos contribui para uma representatividade mais democrática, transparente e responsabilizável.

Deste modo, torna-se possível, ao cidadão eleitor, escolher entre pessoas concretas, com ideias e visões conhecidas e divulgadas, que podem ser apoiadas por partidos ou ser, simplesmente, "independentes".

Com esta solução, aumenta-se em muito o grau de responsabilização dos eleitos, aumenta-se em muito a capacidade de avaliação dos eleitores. **Humaniza-se, democratiza-se e contribui-se para o aumento da transparência na relação entre eleitos e eleitores. E, de um modo geral, evita-se a tão apregoada disciplina partidária que em muito contribui, em Portugal, para um sistema menos democrático.**

Neste contexto, considero também vantajoso que a eleição dos deputados seja independente da do governo. Ou seja, deverá haver candidatos a participar na formação de um governo, representados em eleições na figura de um candidato a primeiro-ministro, e candidatos a deputados.

A Assembleia da República deve ser constituída por todos os deputados eleitos e pelo candidato a primeiro-ministro não eleito mais votado, ao qual, embora não seja concedido o direito a voto, devem ser dadas funções de particular responsabilidade e tempo de intervenção na observação da actuação do governo.

O organigrama dos eleitos para a estrutura do Estado é, essencialmente, composto pelo Presidente da República, pelo Primeiro-Ministro e respectivos Ministros, pelos Deputados e pelos Presidentes de Regiões ou de Municípios.

Parece-me de particular bom senso estabelecer uma base relativamente estável de ministérios para que, independentemente das oscilações políticas e dos eleitos para os cargos, possa haver lugar a uma maior continuidade dos projectos de sustentação da sociedade. Nesse contexto, considero que a proposta seguidamente apresentada para a base ministerial é particularmente sensata.

Presidência do Conselho de Ministros

Órgão responsável pela coordenação global das políticas e acções dos diferentes ministérios e pela gestão global dos assuntos referentes à sociedade e à economia.
O Estado deve, essencialmente, concentrar-se no seu papel de regulador e de fiscalizador do funcionamento da sociedade. A legitimidade deste papel deve ser reforçada por uma actuação exemplar ao nível da eficiência e da boa gestão dos dinheiros públicos, bem como pelo honrar dos compromissos.

Apresento seguidamente, com base no organigrama anteriormente exposto, uma explicação relativamente simples e sumária dos aspectos que me parecem mais relevantes na organização e no funcionamento de cada uma das áreas de actuação ministerial.

Segurança e Justiça

Estou convencido de que a agilização do sistema de Segurança e de Justiça passa pelos seguintes vectores:

1. Introdução de métricas e normas de qualidade;
2. Concepção de sistemas de controlo de qualidade;
3. Maior profissionalização e formação;
4. Maior colaboração, proximidade e integração das instituições de Segurança, de Defesa, e de Justiça.

O ministério que tutele esta área deverá coordenar os temas referentes à Justiça, à Defesa Nacional, à Segurança e à Protecção de pessoas, de bens, do espaço e do ambiente (terrestre, marítimo e aéreo). A remodelação deverá levar em linha de conta os princípios norteadores analisados anteriormente, no sentido de se criar uma meritocracia em Portugal.
Nesta área, a mudança deverá ter os seguintes objectivos:

- Obter um maior grau de segurança a todos os níveis;
- Tornar mais rápida e eficaz a aplicação da lei.

Segurança

Na área da Segurança, o objectivo do respectivo ministério (e por tal deve ser avaliado) é o da máxima segurança dos portugueses e de Portugal. «Segurança» significa «confiança» e «tranquilidade de espírito por não haver perigo». Este conceito enfrenta hoje, tanto a nível nacional como internacional, uma série de novos desafios, sendo claramente um dos principais temas na ordem do dia. As demonstrações de violência, de terrorismo e de insegurança são mais frequentes e o modo como os fenómenos naturais se fazem sentir obrigam os países - em particular aqueles, como é o caso de Portugal, cuja área é reduzida - a adoptar níveis de prevenção, de controlo e de capacidade de intervenção absolutamente inquestionáveis naquilo que à eficácia respeita.

É fundamental que, em Portugal, se tornem prioridades, na área da Segurança, a protecção relativamente aos incêndios, a segurança rodoviária (habitualmente apontada como fraca), e o controlo e prevenção de acidentes marítimos com embarcações que transportam materiais perigosos e poluentes. É indispensável repensar o papel e a organização das forças de segurança

existentes, adaptando-as às condicionantes do século XXI.

É essencial assegurar a existência de um conjunto de forças com índices muito elevados de organização, de profissionalização e de especialização. Considero esta uma área onde muito há a requalificar, devendo proceder-se a um profundo investimento quantitativo e qualitativo em equipamento e em tecnologia, assim como na (re)qualificação dos recursos humanos envolvidos.
Parece-me também adequado que, fora de cenário de guerra, aos agentes cujas funções possam incluir o manuseamento de armas de fogo, sejam requeridas habilitações ao nível da licenciatura e a idade mínima de 25 anos. É imprescindível que os níveis de exigência, de profissionalismo, de qualificação e de remuneração sejam cada vez mais dignificantes em profissões cujo papel na sociedade é de muito elevada responsabilidade.

É necessário evoluir para um Estado com mais e, essencialmente, melhor polícia. Deste contexto resulta, naturalmente, que as forças de segurança devem estar focadas no seu core business, deixando funções administrativas para serem executadas por pessoal específico.
Existem hoje um conjunto de tarefas levadas a cabo pelas forças de segurança – nomeadamente relacionadas com questões administrativas, de trânsito, e de vigilância – que podem ser realizadas por privados subcontratados, e no âmbito das quais se pode promover a reengenharia de processos e a introdução de novas tecnologias que constituem alternativas operacionais muito capazes e financeiramente muito eficazes. Acima de tudo, esta é uma questão de qualidade e de gestão global.

É imprescindível assegurar formação, equipamento, tecnologia, gestão de carreiras e sistemas de controlo de qualidade, assumindo os sistemas de avaliação de desempenho um papel central. É absolutamente necessária uma aposta muito clara na especialização de funções, e na atribuição de missões e de objectivos específicos às diversas forças e instituições de Defesa, de Segurança e de Justiça, possibilitando-se a responsabilização destas pelos resultados obtidos.

Da perspectiva de segurança, fará sentido a existência de três grandes organizações:

- Polícia Civil,
- Polícia de Crime e Investigação,
- Protecção Civil.

A Polícia Civil deve, seguindo o princípio da especialização, dividir-se em várias subunidades específicas:

- Brigada Rodoviária e de Trânsito,
- Brigada Ambiental,
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras,
- Brigada de Transportes Públicos,
- Brigada Municipal,
- Vigilantes de Bairro e Voluntários,
- Brigada de Intervenção.

Neste modelo, a Polícia Civil surge com a missão de assegurar a ordem e a segurança pública, estando preparada para assumir um amplo leque de responsabilidades abrangendo entre outras:

- O combate ao pequeno crime e à violência urbana;
- O patrulhamento de estradas;
- O policiamento de transportes públicos;
- A protecção e escolta de individualidades;
- O controlo fronteiriço;
- O patrulhamento e vigilância do meio ambiente em geral (rios, matas, florestas, praias e atmosfera).

Uma das principais inovações passa pela criação do estatuto de «Vigilante de Bairro e Voluntário», a qual contribuirá para uma maior colaboração dos cidadãos com a polícia civil e, simultaneamente, para uma maior responsabilização dos cidadãos na segurança do colectivo.

Estou absolutamente convencido de que a criação desta entidade é um passo que, para além de assentar, na essência, numa característica cultural muito marcada em Portugal, em muito pode contribuir para o aumento dos níveis de segurança nas suas mais

diversas frentes. Consegue-se, deste modo, estender o alcance das forças de segurança.

A Polícia de Crime e Investigação deve agregar funções destinadas a combater, entre outras, formas de criminalidade específica e perigosa - crimes de maior gravidade e/ou violência, e crime organizado, de tráfico, fiscal, financeiro e terrorista. A sua composição deverá incluir as seguintes unidades:

- Polícia Judiciária (a qual que deve receber dentro da sua estrutura duas novas forças: a Polícia Científica e a Polícia Fiscal);
- Serviço de Informações Internas e
- Brigada Anti terrorismo.

A Polícia de Crime e Investigação deve estar preparada para cooperação internacional com entidades de segurança como a Europol ou a Interpol.

A nível de protecção civil, é fundamental aumentar o número de recursos, a modernidade, a qualidade e a dimensão do equipamento e as responsabilidades e funções do Serviço Nacional de Bombeiros e Protecção Civil. É fundamental aumentar a vigilância e policiamento de recursos naturais, nomeadamente naquilo que à prevenção de incêndios diz respeito. Para tal, é necessário um programa e um acompanhamento muito mais organizados e efectivos que os actualmente em vigor. O investimento no trabalho de vigilância e de prevenção irá contribuir para a diminuição da criminalidade, devastadora para os recursos florestais nacionais. Nesta questão, como noutras, constatamos a existência de muita legislação feita com boas intenções, mas que não chega ao terreno nem à operacionalidade. É necessário partir para acções concretas, com sistemas de avaliação e de responsabilização que funcionem. Acredito que é fundamental actuar no sentido da profissionalização de todos os corpos de bombeiros, assim como em todas as outras áreas de protecção civil, nomeadamente as de protecção em caso de sismo.

Defesa

Quanto à Defesa e analisando o actual sistema, penso que são necessárias diversas alterações, de forma a melhor direccionar as forças existentes para missões mais adequadas às actuais condicionantes e, conjuntamente, a aumentar o contributo social das estruturas militares.

A existência das três forças tradicionais - Exército, Força Aérea e Marinha / Guarda Costeira faz sentido por si só. No entanto, ao observarmos os desafios que se apresentam a Portugal em matéria de Defesa, é simples constatar a profunda desadequação dos meios existentes.

As forças de Defesa devem estar preparadas para actuar como apoio em cenários de catástrofes, tais como terramotos, inundações, ataques terroristas, entre outros; em tempo de paz, terão funções de interesse público e ecológico, colaborando com as forças de segurança interna. A Marinha / Guarda Costeira deve ter como principal função a patrulha das águas territoriais portuguesas, impedindo, entre outras actividades ilegais, o tráfico de droga, a imigração ilegal, a pesca ilícita e as descargas poluentes. O princípio orientador das forças de Defesa nacional deverá ser o de participar activamente na sociedade. É importante que existam planos de carreira e critérios de avaliação muito bem estabelecidos. Parece-me absolutamente salutar que se introduza como critério de ingresso nestas instituições a posse de uma licenciatura adequada às funções em causa.

Justiça

Na área da Justiça, temos em Portugal um conjunto de situações que, em minha opinião, merecem ser alteradas. O principal problema prende-se com a morosidade na resolução dos processos. Existem, por todo o país, milhares de pessoas individuais e colectivas que esperam anos para verem os seus direitos reconhecidos em todo o tipo de processos, nomeadamente de fraquíssima complexidade. Esta demora deve-se, em parte, à falta de comunicação e de interligação entre os diferentes agentes que intervêm na sua resolução, e à existência de vários tribunais aos quais se pode recorrer caso não haja concordância com a

decisão judicial de primeira instância. A excessiva burocratização afecta o normal decorrer da actividade judicial, enchendo os tribunais com centenas de processos, alguns dos quais poderiam ser resolvidos rapidamente utilizando recursos mínimos.

Existem quatro medidas de carácter geral que acredito poderem, em simultâneo, contribuir para uma maior segurança e eficácia no cumprimento da lei:

- Agilização da aplicação de penas, nomeadamente em casos de baixa complexidade (medida esta que passa, essencialmente, por aproximar as instituições e os respectivos agentes ao nível da Defesa, da Segurança e da Justiça);
- Diminuição do número de recursos possíveis;
- Aumento da pena máxima para perpétua;
- Transformação do sistema de prisões num centro gerador de receitas.

Para isso, é necessário redesenhar uma nova estrutura, implementando medidas que permitam resolver os problemas antes referidos:

• Tribunal Constitucional

As competências do Tribunal Constitucional são múltiplas. Cabe-lhe apreciar a inconstitucionalidade de quaisquer normas, bem como a ilegalidade das normas que violem lei de valor reforçado, das normas constantes de diploma regional que estejam em contradição com o estatuto da respectiva região autónoma e das normas de diploma emanado dos órgãos de soberania que violem direitos de uma região autónoma consagrados no respectivo estatuto.
Por outro lado, o Tribunal Constitucional dispõe de várias competências relativas ao Presidente da República. No exercício destas, cabe-lhe verificar a morte e declarar a impossibilidade física permanente do Presidente da República, bem como verificar os impedimentos temporários e determinar a perda do cargo. O Tribunal dispõe ainda, entre outras, de competência para julgar os recursos relativos à perda do mandato de deputado na Assembleia da República ou nas Assembleias Legislativas das regiões autónomas.

• Supremo Tribunal de Justiça

Na actual organização judiciária, o Supremo Tribunal de Justiça é o órgão superior da hierarquia dos tribunais judiciais, sem

prejuízo da competência específica do Tribunal Constitucional. Fazem parte das suas competências:

- Julgar o Presidente da República, o presidente da Assembleia da República e o Primeiro-Ministro por crimes praticados no exercício das suas funções;
- Julgar os recursos de decisões proferidas em primeira instância;
- Julgar recursos que não sejam da competência dos outros tribunais;
- Julgar processos de crimes cometidos por juízes do Supremo Tribunal de Justiça, por juízes dos Tribunais da Relação e por magistrados do Ministério Público exercendo funções junto desses tribunais, ou equiparados, bem como as acções propostas contra os mesmos, no âmbito das suas funções;
- Tomar conhecimento dos conflitos de jurisdição e de competência;
- Tomar conhecimento dos pedidos de habeas corpus por prisão ilegal;
- Tribunal Criminal.

Ser-lhe-ão atribuídos os processos que digam respeito a crimes que atentem contra a ordem pública e a integridade física dos próprios praticantes ou dos demais cidadãos. São exemplos de possíveis crimes os seguintes: homicídios, genocídios, tráfico de drogas e de pessoas, furtos ou ofensas corporais.

• Tribunal Fiscal e Económico

Terá como competências centrais a resolução de processos de âmbito fiscal e económico, como crimes de evasão fiscal, branqueamento de capital, tráfico de influências, entre outros. Serão também resolvidas questões relacionadas com o comércio, como é o caso de litígios entre empresas, decorrentes de processos de aquisição, de fusão, etc.

• Tribunal 24 Horas

Um dos problemas apontados anteriormente prende-se com a morosidade e burocratização na resolução dos processos; caberá a este tribunal a resolução dos processos mais simples, como, por exemplo, pequenos roubos, multas, etc. Uma das características fundamentais desta entidade é o facto de laborar 24 horas por dia, em estrita colaboração (até do ponto de vista da localização) com os agentes de defesa e de segurança. Esta inovação assegura que a resolução dos casos acontece de uma forma muito mais rápida – aspecto central numa sociedade que pretende ser democrática e contemporânea – evitando prescrições devido a demoras no processo judicial, tornando o cumprimento da lei substancialmente mais eficaz e rápido; por outras palavras: na prática, assegurando a justiça.

• Julgados de Paz

Os Julgados de Paz são tribunais que terão como competência resolver causas de valor reduzido (cujo patamar máximo não exceda os 100 000 euros) de natureza cível, excluindo as que digam respeito a matérias de Direito da Família, Direito das Sucessões e Direito do Trabalho. Terão ainda competência para apreciar pedidos de indemnização cível, quando não tenha sido apresentada participação criminal; por exemplo: ofensas corporais simples, difamação, injúrias, furto e danos simples, e alteração de marcos. Têm a vantagem de introduzir a mediação na resolução das causas, requerendo uma maior participação dos cidadãos na vida judicial e tornando o processo mais rápido e com custos mais reduzidos.

É necessário apostar numa maior informatização da actividade judicial, diminuindo o volume de papel e permitindo uma maior rapidez na resolução dos processos. A informatização contribui ainda para uma maior facilidade na troca de informações entre os diferentes tribunais, sem risco da respectiva perda. Apostar na utilização do e-mail, da vídeo e audioconferência facilitará o acesso aos tribunais, diminuindo a necessidade de deslocação para prestar declarações enquanto arguido ou testemunha, e, deste modo, aumentará a rapidez e diminuirá os custos.

Parece-me cada vez mais adequado que na sociedade portuguesa de início do século XXI se introduzam medidas no sentido de estabelecer um maior grau de cidadania e de co-responsabilização na adequada preservação do ambiente e do património comum. Na área da Justiça, podem e devem ser estabelecidas

as multas de cidadania que assumem a forma de serviço comunitário e terão por objectivo corrigir a falta efectuada, nomeadamente para os casos em que o cidadão cometa ofensas contra o bem público. Alguns exemplos deste tipo de multas passam pela limpeza de ruas, de espaços públicos e de praias, e pela manutenção de jardins. A criação da linha e do portal "Cidadania" servem para reforçar a divulgação e detecção desses actos; qualquer cidadão poderá recorrer a este serviço para denunciar algum acto de falta de civismo que tenha presenciado.

Em relação às penas actuais, e em virtude da crescente ocorrência de crime violento e organizado, sugiro a sua reformulação, no sentido de que a pena máxima passe a ser a perpétua. Os actuais 25 anos de pena máxima previstos na lei portuguesa, além de insuficientes face à gravidade de algumas situações, poucas vezes se cumprem efectivamente, devido a amnistias ou a concessões de liberdade condicional, que permitem a redução do tempo efectivo de pena, em relação ao deliberado pelo tribunal e previsto na lei.

Outro dos aspectos a reformular no actual sistema é o do funcionamento das prisões, que são centros de custos, não gerando qualquer tipo de retorno para a sociedade. A criação do conceito "Prisões S.A." traduz-se na rentabilização do sistema prisional, tornando-o não só auto-suficiente, mas também, desejavelmente, gerador de receitas para o Estado. Este objectivo pode ser atingido através da realização de contratos de trabalho com empresas. Além disso, o Estado poderia solicitar que reclusos executassem trabalhos como limpeza de florestas ou trabalho em obras de interesse público.

Desenvolvimento de carreiras: a importância da formação na Segurança, na Defesa e na Justiça

Se o objectivo último passa por se conseguir uma maior eficiência e capacidade na rede de Segurança, na Defesa e na Justiça, é fundamental aceitar que a formação profissional assume aqui um papel fundamental, essencialmente nos seguintes dois aspectos:

- Na progressão na carreira – ao estabelecer-se o mérito como o princípio de funcionamento para a estrutura humana do Estado e da Administração Pública, a formação reveste-se de particular relevância para a progressão na carreira e no desenvolvimento profissional, só sendo possibilitado o acesso a cargos superiores, a efectivos que demonstrem adequadas habilitações.

- Na qualidade do serviço prestado – num dos princípios orientadores da proposta de remodelação do Estado foi assumido que necessitamos de mais e melhor polícia. O objectivo de mais competência no desempenho de funções é mais facilmente atingível com mais formação.

É imprescindível que as estruturas de formação para as forças de segurança, a desenvolver a partir das organizações existentes - como a Escola Prática de Polícia, e o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna –, possam estar habilitadas a atribuir graus académicos (bacharelato, licenciatura, mestrado, etc.); os seus currículos devem conter também formação mais geral (nomeadamente: negociação, gestão de conflitos, gestão administrativa, etc.).

Juntamente com a formação académica, é necessária a criação de cursos em diversas especialidades da acção de segurança (situações de alto risco, técnicas de assalto, investigação criminal). No seguimento da medida anterior, proponho que a progressão na carreira se faça com base nas habilitações conseguidas, limitando-se o acesso a cargos superiores a efectivos que possuam as devidas qualificações; extingue-se, assim, o método de promoção por antiguidade.

Finanças

Este ministério está encarregue da gestão e equilíbrio das contas públicas. O primeiro princípio de gestão para este ministério deve passar pela inadmissibilidade do deficit do Estado, provocado por uma deficiente estruturação das despesas correntes.
Da qualidade da gestão financeira e orçamental do Estado depende o sucesso das outras políticas públicas. Portugal vive há

muito uma situação caracterizada por problemas financeiros e orçamentais seríssimos que exigem medidas de fundo de carácter urgente. É, para mim, inaceitável que o governo de Portugal não tenha o discernimento e a coragem necessários para tomar medidas correctivas que, ainda que impopulares, são absolutamente necessárias para evitar a falência do sistema. Em Portugal, os sucessivos governos habituaram-se a tratar o deficit público como regra e não como excepção. Pessoalmente, verifico que para a maioria dos portugueses este é um tema pacífico – a existência do deficit. Julgo, contudo, que a maioria das pessoas não tem a real noção nem da realidade subjacente, nem tão pouco das suas consequências para as actuais e futuras gerações.

Em Portugal, a situação orçamental deteriorou-se significativamente depois de cumpridos, em 1997, os critérios de entrada no Euro. Os sucessivos governos não têm implementado as medidas adequadas. É imprescindível a redução e o controlo das despesas do Estado para a resolução dos actuais problemas que as finanças portuguesas conhecem.

Estou absolutamente convicto de que com menos Estado, podemos ter melhor Estado – com menos influência dos partidos, menos funcionários públicos, menos municípios, menos impostos e menor carga fiscal; consequentemente com mais riqueza.

Entendo que numa economia e numa sociedade com a dimensão da portuguesa, o sistema de tributação deve:

- Ser promotor de desenvolvimento,
- Ser simples e
- Dificultar a fuga à respectiva regularização.

Sou também apologista de taxas únicas para os diferentes tipos de imposto, de modo a não penalizar nem desincentivar o desenvolvimento, a inovação e a produtividade. Considero adequada uma estrutura de Impostos com as seguintes classes:

- Rendimento de indivíduos;
- Rendimento de empresas;
- Património;
- Valor acrescentado.

Devemos ambicionar a aplicação de taxas de tributação de rendimento o mais baixo possível. Pessoalmente, tenho dificuldade em aceitar como justa e adequada a adopção de taxas superiores a 20 %. Para o património, a base de incidência deve ser a do valor de mercado.

Relações Externas

Organiza e dirige todos os aspectos de relacionamento com o exterior.
Numa época totalmente globalizada, em que as relações económicas, sociais e políticas se intensificam cada vez mais, as Relações Externas assumem particular importância na Administração Pública. Um dos papéis fundamentais da diplomacia é estabelecer relações entre os vários Estados. Estas relações são tanto mais importantes quanto maior for a necessidade de estratégias de cooperação conjuntas, nomeadamente no que diz respeito, entre outras, a redes de telecomunicações, comunicações postais, aéreas, marítimas, ferroviárias e rodoviárias. A diplomacia portuguesa está hoje essencialmente centrada nas relações europeias. Actualmente, na União Europeia, para se decidir, por exemplo, o orçamento comunitário para o próximo ano é necessário o consenso alargado dos Estados membros. Os órgãos que estabelecem estas relações com a Europa devem ser capazes de defender os interesses de Portugal nas várias matérias discutidas, nomeadamente, e por exemplo, em aspectos relacionados com as quotas de pesca, de produção agrícola, de investimento comunitário dirigido à investigação e protecção oceânica.
As embaixadas e consulados constituem outro dos instrumentos diplomáticos que desempenham uma função importante na ajuda aos portugueses turistas e residentes no estrangeiro, nomeadamente no que respeita às questões de tratamento de passaportes e de emissão de atestados de residência.

As principais funções da actividade diplomática são as seguintes:

- Representação;
- Protecção;
- Informação;

- Promoção;
- Negociação;
- Extensão externa do serviço público.

Ambiente e Qualidade de Vida

Órgão responsável pelo ordenamento do território e pela qualidade dos recursos ambientais. Os seus objectivos devem ser essencialmente medidos pela qualidade do ar que se respira em Portugal, pela qualidade da água dos rios, das barragens, das albufeiras e das praias, pela qualidade da gestão de lixos e resíduos, e pela qualidade do ordenamento do território.
As matérias relacionadas com este tema são geralmente muito pouco consensuais apesar de o assunto ser absolutamente evidente; as medidas a tomar terão, obrigatoriamente, que levar em consideração problemas cada vez mais pertinentes como sejam as alterações climatéricas, o sobreaquecimento, o esgotamento dos recursos e as inevitáveis consequências que esses factos acarretam para o estilo de vida das gerações futuras.
Conforme já foi explicado anteriormente, Portugal tem, principalmente devido à sua localização geográfica e dimensão, de considerar este assunto como altamente prioritário. É fundamental que, neste domínio, se introduzam novos objectivos para o comportamento individual e empresarial. A protecção e a preservação da qualidade do nosso território dependem, em grande medida, daquilo que formos, enquanto grupo e sociedade, capazes de realizar. Já o referi anteriormente: temos condições geográficas para aproveitar de modo muito significativo as oportunidades que a dimensão da zona marítima nos oferece; necessitamos também de evoluir muito no sentido de controlar uma das grandes ameaças à preservação da qualidade do nosso território – os incêndios florestais.

Também ao nível da gestão de resíduos se apresentam desafios inadiáveis para as sociedades modernas. Refiro-me, neste contexto, às operações de recolha, de transporte, de armazenagem, de tratamento, de reciclagem, de valorização e de eliminação de resíduos, incluindo a monitorização dos locais de descarga após o encerramento das respectivas instalações, bem como o planeamento dessas operações.

Relativamente aos resíduos industriais, é do conhecimento geral o pouco controlo que existe, permitindo-se descargas frequentes para a atmosfera, para os sistemas de esgotos e para os rios. É necessário assumir o nosso atraso nestes domínios e aceitar que é obrigatório mudar. A mudança só acontece se aqueles que vivem em Portugal decidirem mudar.

Para apoiar a monitorização das mudanças, é necessário, no que respeita ao controlo e avaliação da qualidade de vida em Portugal, introduzir novas dimensões de actuação e respectivos critérios de avaliação. Acredito que podem e devem ser auditados aspectos tão vastos como o índice de alfabetização, o tempo de espera para consultas, o número de acidentes rodoviários, a qualidade arquitectónica e o conforto nas habitações, etc., etc., etc..

A qualidade de vida de uma sociedade é, cada vez mais, medida por indicadores desta ordem, os quais, de algum modo, nos permitem adequar medidas concretas ao nível do desenvolvimento da legislação e dos projectos a implementar. Um simples exemplo: a manutenção dos actuais níveis de sinistralidade automóvel obriga a que se aumente, significativamente, o nível de vigilância (humana e electrónica) nas estradas, assim como o grau de penalização para os infractores, e que, provavelmente, se revejam algumas das regras. Só comparando a situação actual com objectivos e medidas implementadas, será possível avaliar a competência de instituições, de técnicos e de políticos.

Não estamos muito habituados a que, em Portugal, se assumam, a este nível, responsabilidades profissionais em função da concretização de objectivos. É fundamental que esta forma de estar faça parte da normalidade e do quotidiano nacional. Estaremos, certamente, dotados de instituições, de técnicos e de políticos mais motivados, eficientes, e profissionais. Teremos, certamente, medidas que nos facilitarão a via do desenvolvimento sustentado, em sincronia com maior qualidade de vida – factores que me parecem estar presentes na cultura portuguesa; temos apenas que encontrar meio de os estimular.

Apresento, de seguida, algumas medidas e intervenções que contribuirão para o aumento dos níveis de controlo e de protecção ambiental, e que, simultaneamente, promoverão o desenvolvimento de novas tecnologias e de fontes de energia. É necessário que, em Portugal, se avance no sentido de criar emprego e actividade empresarial com posicionamentos contemporâneos e de valor acrescentado. Estas são áreas onde facilmente se juntam essas características.

Acredito que, com a devida integração de programas de Educação, incentivo à investigação, e controlo e penalização, se pode transformar profundamente aquilo que é hoje, em Portugal, a realidade neste domínio.

A Brigada Ambiental – subdivisão da Polícia Civil – da qual farão parte desempregados e voluntários (incluindo estudantes), irá contribuir para uma maior limpeza e preservação de praias, de rios, de barragens, de florestas, de estradas, de cidades e de monumentos. Esse objectivo será conseguido através de três intervenções simples:

- Apoio à limpeza,
- Sensibilização,
- Penalização dos infractores.

A integração de universidades e de empresas nacionais em projectos de investigação e de desenvolvimento nos campos das novas energias – como é o caso das energias eólica, hidráulica ou solar, o hidrogénio e a biomassa – pode, com a adequada colaboração do Estado, contribuir para a constituição de novas formas de aproveitamento energético, possibilitando o desenvolvimento de marcas e de projectos internacionalmente vendáveis; sabemos que o petróleo, o gás natural e o carvão são energias não renováveis, e que o seu fim é apenas uma questão de tempo. O aumento do consumo nos últimos anos, em grande parte motivado pela crescente procura por parte dos países em via de desenvolvimento – casos do Brasil e da China – serve apenas para reforçar essa tendência. As cotações do barril de petróleo, que nos últimos 7 anos mais que duplicaram, atingem com regularidade novos valores que são recordes absolutos. Um dos grandes desafios das novas economias do século XXI, consiste na libertação da dependência do petróleo. A União Europeia já assumiu compromissos no sentido de incrementar a utilização de fontes renováveis na produção de energia, assumindo como meta o valor de 12 % do consumo interno bruto da Comunidade em 2010.

Se Portugal, em termos de recursos fósseis, não está especialmente bem abastecido, relativamente às energias renováveis, o discurso pode ser bem diferente. Portugal apresenta um dos valores mais elevados, comparando com os colegas europeus, de exposição solar (fundamental para o aproveitamento da energia solar) e tem a maior zona económica exclusiva (fundamental para o aproveitamento da energia maremotriz, bem como da água do mar para consumo ou combate a fogos através da dessalinização – técnica utilizada com sucesso noutros países, nomeadamente na Arábia Saudita). O desenvolvimento deste tipo de técnicas pode constituir uma grande oportunidade para o desenvolvimento de novas indústrias.

Assumir, inequivocamente, um maior esforço para o cumprimento do protocolo de Quioto, essencialmente no que concerne à emissão de gases poluentes, fará de Portugal um melhor país para se viver, e permitir-nos-á assumir, a nível internacional, o papel de país exigente e respeitado – excelentes características para negociação e posicionamento a nível internacional.

Defendo a criação de programas de apoio a projectos escolares que se foquem nos mecanismos e nas estratégias de promoção do uso eficiente dos recursos hídricos; este aspecto é de primeiríssima importância, na medida em que Portugal atravessou um dos piores períodos de seca das últimas décadas e perspectiva-se que este tipo de situações seja cada vez mais recorrente, devido às alterações climatéricas. É muito útil, e atrevo-me mesmo a assumir como imprescindível, o uso das gerações mais jovens como "apóstolos" de uma nova ordem ecológica de respeito e protecção do ambiente, de forma a combater a destruição e promover a preservação das zonas verdes, parques florestais e áreas protegidas. Conseguir-se-á através de uma maior responsabilização, controlo e penalização dos infractores e incentivando-se cada pessoa a ser um vigilante.

A implementação de uma comissão de qualidade com os objectivos de monitorizar, de estudar e de controlar os níveis de poluição da atmosfera e da água e a incorporação de um centro de ordenamento de território que possa controlar a tendência, cada vez mais acentuada, de construção em espaços protegidos e zonas verdes são outras das medidas essenciais para o estabelecimento de um Portugal ambientalmente equilibrado.

O desenvolvimento do site www.sosambiente.pt e da extensão "sosambiente" no 112 será um passo importante para a participação mais efectiva de todos os cidadãos na denúncia de situações de atentado ao ambiente, e para o desenvolvimento de acções de consciencialização relacionadas com o uso dos ecopontos e com a política dos 3 R: reduzir, reciclar, reutilizar.

Adicionalmente, será necessário reforçar as seguintes medidas:

- Incentivar e recompensar as empresas "amigas" do ambiente e proceder à criação do "rótulo ecológico";
- Incentivar a construção de casas inteligentes;
- Aumentar a fiscalização e a penalização para comportamentos poluentes (de indivíduos e de empresas).

Depois de descritas as medidas propostas para este pilar da Administração Pública, apresento, de seguida, o respectivo organigrama:

Portugal deve desenvolver esforços para modificar estilos de vida pouco sustentáveis e, simultaneamente, deve ser capaz de aproveitar algumas situações que podem constituir oportunidades. Os portugueses, sempre que se dedicam a determinado objectivo, mostram a sua força e a sua imensa capacidade. Tirar partido dos recursos hídricos do país e da esperada subida do nível do mar é uma das várias linhas de investigação e de desenvolvimento em que deveríamos apostar, no sentido de nos tornarmos especialistas na gestão e no desenvolvimento de recursos hídricos. Por último, um país com a dimensão de Portugal, que vive o drama dos incêndios florestais todos os Verões, tem de se especializar no seu combate; não pode, constantemente, cometer os mesmos erros relativamente a uma situação tão esperada.

Segurança Social

Este órgão engloba a gestão das temáticas relacionadas com o Estado Providência. A Segurança Social tem o papel de protecção dos mais desfavorecidos, aspecto central num Estado Providência. Este conceito não deve ser confundido com um sistema que promove a subsídio-dependência. Confesso que me parece haver, nalguns sectores da sociedade portuguesa, alguma confusão à volta da aplicação deste princípio.

Cada vez mais difundida, a preocupação com a sustentabilidade do sistema de Segurança Social deve constituir para os portugueses uma legítima preocupação.
A situação é suficientemente grave para que se faça uma reflexão sobre o modo como devemos encarar as questões, as regras e os princípios associados ao tema.

É necessário que exista a consciência generalizada de que a Segurança Social serve para apoiar aqueles que por algum motivo se encontram em dificuldades e que estão, por várias razões, impedidos de se auto-sustentarem.
Tendo esta orientação em mente, perspectivo como muito adequada a seguinte estrutura:
Este sistema de Segurança Social aborda três grandes áreas: Reformados e Incapacitados; Socialmente Desenquadrados; e Desempregados.

Reformados e Incapacitados

O organismo responsável por esta área pode estar associado a Pólos de Actividade, os quais, juntamente com as autarquias, terão como objectivo a ocupação destas pessoas em actividades de entretenimento e de inter-relacionamento; exemplos como o artesanato e o desporto servem unicamente para ilustrar as muitas possibilidades. O cálculo das pensões de velhice deverá ter por base, de um modo gradual e progressivo, os rendimentos de trabalho, revalorizados, de toda a carreira contributiva.
Deverão beneficiar-se as carreiras mais longas e os montantes da Remuneração de Referência mais baixos, relacionando-os com o salário mínimo nacional. A todos aqueles que nunca efectuaram descontos ao longo da sua vida activa, e que já completaram 65 anos de idade, deverá ser atribuído um rendimento mínimo.
Este rendimento deverá cobrir as suas despesas mensais de forma a garantir uma qualidade de vida minimamente aceitável. Este tipo de pensões apenas será atribuído àqueles que apresentem uma justificação plausível para nunca terem efectuado qualquer tipo de desconto.
Às pessoas que apresentem uma incapacidade total para o trabalho - ou seja, às pessoas impossibilitadas de exercer uma actividade profissional - será garantido um valor mensal de igual valor ao do salário mínimo. Aos incapacitados parciais - ou seja, aos indivíduos cuja incapacidade física ou psíquica não seja impeditiva do exercício de uma profissão e da gestão dos bens pessoais - será assegurada uma pensão de invalidez e, simultaneamente, será feito o seu reencaminhamento para um núcleo de inserção. A pensão de invalidez será mantida até ao momento em que o indivíduo seja inserido no sistema laboral.

Socialmente Desenquadrados

As pessoas abrangidas por esta área incluem os toxicodependentes, os delinquentes e os sem-abrigo. Devem ter o apoio de centros de acompanhamento e reintegração, que lhes prestem assistência e às suas famílias. Estes centros deverão colaborar com os centros de saúde e com os centros de formação e estágio, tendo por objectivo a (re)inserção destas pessoas na vida activa.

Desempregados

Parece-me sensato haver uma idade mínima para ter acesso ao subsídio de desemprego; aceito como adequado que esta se situe nos 25 anos. Quem estiver em condições de aceder ao subsídio de desemprego deve obrigatoriamente recompensar a sociedade com trabalho comunitário para o bem comum: limpando matas, fazendo voluntariado em hospitais, e em várias unidades de apoio a idosos, crianças, pessoas socialmente desenquadradas, etc.

É fundamental enquadrar o sistema de segurança social num contexto economicamente sustentável. Segundo a conclusão a que chegou um estudo realizado para a actualização do Livro Branco da Segurança Social, a falência do sistema poderá acontecer já em 2011. É fundamental encarar com uma enorme coragem e dose de seriedade este tema tão complexo e sensível. Para isso, é imprescindível definir um conjunto de prioridades, de modo a que o sistema sirva de facto os seus fins principais: apoiar quem descontou ao longo da vida e quem, de facto, se encontra impossibilitado de gerar meios de subsistência.

Quanto ao sistema de pagamento de reformas, parece-me essencial encontrar modelos substancialmente mais flexíveis, em que quem desconta tenha direito a escolher entre sistemas privados, públicos ou mistos. Considero também que, nessa matéria, devemos encontrar modelos suficientemente liberais que permitam a quem desconte determinar o esforço e o momento em que exerce a opção de retorno.

Saúde

O objectivo do governo de Portugal, neste domínio, passa pela promoção da saúde dos portugueses, contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida; compete-lhe assegurar que os diferentes serviços de saúde disponíveis no país (públicos e privados) funcionam com base em princípios estabelecidos para o efeito e que a convivência de sistemas públicos e privados serve, com índices de qualidade muito elevados, os utentes.
Em Portugal, existe a noção de que os cidadãos que recorrem às instituições públicas de saúde não são servidos em conformidade com o estatuto de cliente. Em geral, o tempo médio de atendimento nas urgências dos hospitais é muito elevado; os processos de marcação de consultas são morosos e recorrem ao antiquado método de fila de espera física. Há a ideia que, para serem servidos muito rapidamente e com qualidade, os utentes têm de recorrer a clínicas privadas. Este é um dos aspectos que, obrigatoriamente, necessita de ser revisto. Ou seja, o sistema público deve concorrer, em termos de qualidade de serviço e de atendimento, com os privados.

Pessoalmente, e em termos gerais, sou apologista de um serviço público irrepreensível, com o qual possam livremente concorrer agentes privados (que, naturalmente, cumpram com os requisitos de licenciamento das actividades em causa). Não me parece adequado vedar aos privados alguma área neste sector.

Assistimos hoje à existência de actividades – de que o transporte de doentes em situação de urgência é um excelente exemplo – que, por estarem vedadas a privados, prejudicam, em última instância, o utente. Seria natural que o utente tivesse, no mínimo, a hipótese de escolha entre um serviço prestado por uma entidade pública e uma privada.

Em termos da situação hospitalar, deverão ser aplicadas as seguintes medidas, (sendo que algumas delas já estão em curso):

- Os hospitais devem estar ligados a instituições de ensino superior da área da Saúde, de forma a aproveitar as sinergias que daí poderão advir – com centros de investigação comuns que permitam uma melhor adequação à prática;
- Deverão ser criadas as condições para que, sempre que o tempo de espera previsto para uma consulta ou cirurgia seja superior ao estabelecido como máximo, o utente possa, sem qualquer custo acrescido, recorrer ao serviço em clínicas privadas.

Como forma de agrupar vários serviços existentes (telefónicos e on-line), deverá ser criado um portal ("Saúde24"), o qual incluiria, para além de outros serviços, um consultório virtual.
Este consultório permitiria que os cidadãos tirassem pequenas dúvidas de forma rápida e com especialistas, sem terem de recorrer aos centros de saúde ou aos hospitais. A qualidade do serviço, nas suas mais diversas vertentes, seria constantemente auditada por uma entidade externa, especializada e independente.

Educação e Conhecimento

Este ministério coordena a política, e respectiva operacionalidade, da área da educação, investigação científica e cultura. Deve ter por objectivo assegurar que os portugueses obtêm níveis de conhecimento histórico, linguístico, técnico, profissional e comportamental dos mais elevados do mundo.

É inteiramente consensual que a Educação é o mais importante dos pilares numa qualquer sociedade. Só uma sociedade com elevados padrões nesse domínio pode aspirar ao desenvolvimento e à qualidade de vida. Em Portugal, não nos podemos orgulhar daquilo que constitui, nessa área, a situação actual. A evidência remete para uma realidade maltratada.

- Abandono escolar – o abandono precoce dos estudos é uma realidade em Portugal; cerca de 70 % da população

activa em Portugal tem menos de 6 anos de escolaridade;
• Acompanhamento e informação - não existe a cultura de acompanhamento contínuo dos jovens e das suas escolhas ao longo do percurso escolar;
• Fraca formação dos professores - este aspecto tem implicações directas no sucesso escolar dos alunos e na qualidade do ensino;
• Elevada taxa de analfabetismo - Portugal é um dos países da União Europeia com maior índice de analfabetismo. Este problema torna-se ainda mais grave, quando verificamos que uma grande parte da população activa tem um baixo grau de instrução;
• Apenas cerca de 23 % da população adulta concluiu o 12.º ano (contra, por exemplo, 88 % nos EUA e 87 % na República Checa);
• Os níveis de aproveitamento a Matemática são dos mais baixos no mundo.

Estes são aspectos que, por si só, demonstram a má preparação que Portugal apresenta para, de uma forma eficaz, enfrentar o desafio do desenvolvimento num contexto concorrencial cada vez mais globalizante. O tema da Educação tem de, obrigatoriamente, merecer grandes exigências, traduzidas em modificações e inovações que, relativamente ao estado actual, nos forneçam resultados. Apresento seguidamente algumas medidas que me parecem contribuir para a resolução do actual imbróglio e que nos ajudam a dar passos no sentido de resolver os principais problemas que o país enfrenta a este nível; se pretendemos, como acredito, estar na linha da frente do crescimento, da riqueza e do desenvolvimento.

• A escolaridade obrigatória irá até ao 12.º ano. Para garantir o cumprimento desta medida determina-se que a aprovação no 12.º passe a ser condição de acesso à carta de condução e ao cartão de eleitor. Deste modo, apenas em face da aprovação no ensino obrigatório os portugueses reunirão condições para poder obter a carta de condução e poder adquirir o direito de voto, independentemente da idade.

• Os jovens em idade escolar terão um dia por semana ocupado em acções de solidariedade e uma parte das suas férias de Verão deve também ser dedicada à realização de estágios de Verão de âmbito curricular ou de solidariedade social.

• Serão incluídas nos currículos disciplinas de comportamento cívico e cultural e de cidadania, de modo a incutir nos estudantes uma mentalidade de responsabilidade e comportamento social. Devem ser disciplinas com uma forte componente prática.

• A conclusão do 12.º ano deverá obrigar à aprovação nas disciplinas de Matemática, Língua Estrangeira, Informática, Português e Comportamento e Cidadania.

• Serão criadas escolas de talentos, que terão como objectivo descobrir e conduzir novos talentos, contribuindo para um melhor desempenho do país, de modo a aumentar a notoriedade e credibilidade internacional de Portugal.

• Será estabelecida uma alternativa de percurso de aprendizagem até ao 12.º ano, em escolas e centros de formação profissionalizantes.

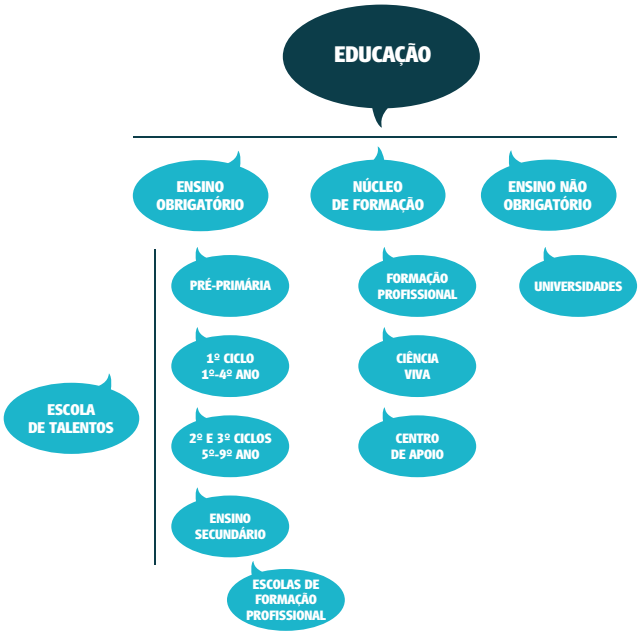
• Será fixado um número de horas mínimo anual de formação para os professores, principalmente ao nível das técnicas de ensino, nas áreas das ciências físicas, matemáticas e, também da informática.

• Serão concebidos programas de divulgação, compostos por grupos de estudantes universitários que se deslocam às escolas secundárias para contactar com os estudantes com vista a transmitirem algum do seu conhecimento e da sua experiência ("Grupo Ciência Viva").

• As universidades com especialidades médicas deverão ser integradas em unidades hospitalares, permitindo uma maior integração entre as vertentes teórica e prática e, por outro lado, aproveitar os conhecimentos dos alunos e professores ao nível das pesquisas científicas.

É necessário dar aos portugueses princípios e cultura de respon-

sabilidade, de exigência e de profissionalismo. Não é possível encarar o desafio do crescimento sustentado em qualidade de vida com qualquer outra alternativa. Esta é uma das matérias em que o Estado deve claramente definir o patamar mínimo.



OUTROS TEMAS CENTRAIS PARA A MUDANÇA NO SENTIDO DA MERITOCRACIA

Remuneração e imunidades no exercício de cargos eleitos

Este é um tema quase sempre na ordem do dia, mas que, na minha opinião, continua ainda insuficientemente claro, deixando margens para a suspeição e o descrédito sobre quem dedica a sua profissão à causa pública. É vital tratar do tema com a perspicuidade a que a seriedade da sua natureza obriga.

É fundamental introduzir, na sociedade portuguesa, o princípio e a cultura de que os eleitos estão ao serviço dos cidadãos, da boa gestão dos bens e dos dinheiros públicos, e do desenvolvimento da sociedade.

Considero que o princípio base na remuneração de cargos de serviço público cuja ocupação é definida em processo eleitoral não deve trazer, do ponto de vista económico e financeiro, quaisquer mais ou menos valias ao cidadão eleito. A forma de implementar este princípio passa por atribuir a remuneração ao titular do cargo eleito em função da média do rendimento declarado nos, por exemplo, anteriores 3 anos fiscais. Esta medida afasta aqueles que ambicionam a cargos apenas por questões remuneratórias, e atrai aqueles que, por questões de perda de rendimento, evitariam envolver-se na causa pública. São medidas simples, de simples implementação e que contribuem para uma maior proximidade aos princípios do mérito.

Por último, e sem me querer alongar muito no tema – até porque nem me merece grande discussão –, gostaria de deixar claro que considero muito pouco adequadas as várias imunidades de que gozam alguns dos eleitos. Numa democracia cuja operacionalidade assenta essencialmente no princípio da representatividade, os eleitos só devem permanecer nos seus cargos enquanto a sua actuação, nomeadamente aos olhos da lei, for absolutamente irrepreensível. Os eleitos devem servir os interesses dos cidadãos eleitores e não devem, por esse motivo, gozar de privilégios adicionais junto da lei. Os eleitos têm um conjunto de responsabilidades acrescidas e, por isso, devem constituir exemplos de boa conduta perante a lei.

Profissionais da Administração Pública

O acesso a cargos e funções na Administração Pública deve ser feito por concurso público – este representa, logo à partida, uma oportunidade de livre acesso a todos os profissionais interessados. Os principais requisitos devem ser a formação profissional superior, complementada com formação na área específica para que concorre, a experiência comprovada no sector e as referências pela ética e pela prática de responsabilidade social. Ao mesmo tempo, para uma total dedicação ao cargo que ocupa e pela responsabilidade pública que este representa, o profissional não poderá, em qualquer caso, acumular este cargo com qualquer outra função pública ou privada. Estas condições são potenciadoras de uma maior profissionalização dos cargos e das funções – é abolindo o crivo político dos cargos que se pode exigir maior profissionalismo. Ao mesmo tempo, com a dedicação a uma só função, promove-se uma atitude proactiva de aprofundamento de competências.

Deve ser incluída, no processo de avaliação dos funcionários públicos, uma componente que implique a auscultação dos utilizadores dos serviços prestados por essa organização, no sentido de conhecer a sua satisfação e de, assim, aumentar a consideração daquela por aquele que constitui o objectivo último da sua existência - o cidadão.

A remuneração deve ser dinâmica e não estática; deve corresponder à qualidade das funções e da gestão praticada, promovendo não só o estabelecimento e o cumprimento de objectivos, como a utilização óptima dos recursos - recorre-se, assim, a novas formas de gestão, as quais devem ser aplicadas especificamente no sector público. O ganho em eficiência deve ser usado para compensar estes actos e para poupar recursos de todos os cidadãos, aliviando-os de uma cada vez maior pressão fiscal.

Um sistema de remuneração que assente numa componente fixa - assiduidade e participação nas actividades de gestão - associada a uma componente variável - que tem como princípio o prémio pela superação dos objectivos e a maior eficiência e criatividade, e a penalização pelo não cumprimento das metas e abuso na gestão de recursos - constitui a maneira mais fácil, justa e eficaz de promover a adequada gestão dos bens públicos.

No que respeita aos cargos de maior responsabilidade, considero que estes cargos não devem estar dependentes de uma nomeação directa, resultado de confiança política, mas dependentes das qualificações e das competências de quem os exerce.

Legislação laboral

Esta é uma área em que é fundamental, atrevo-me mesmo a dizer imprescindível, compreendermos que o actual enquadramento legal apenas serve de entrave ao desenvolvimento e à justiça social, e prejudica todos - em particular os mais desfavorecidos. A forma como, à luz de uma suposta protecção dos trabalhadores, se prejudica a quase totalidade da população empregada constitui mais uma daquelas falsidades que, pelo facto de serem repetidas vezes sem conta, se torna numa aparente verdade universal.

Há que alterar, o quanto antes, a forma muito pouco meritocrática como o tema da legislação laboral está enquadrado, até porque corremos o sério risco de assistir a uma contínua degradação da qualidade do trabalho realizado em Portugal e da consequente quebra nos salários.

É indispensável que o 12.º ano seja a meta definida como escolaridade mínima obrigatória (obtido tanto através do ensino secundário, como de escolas profissionais). A formação deve assumir um papel de extrema relevância na valorização dos recursos humanos de uma sociedade que se pretende mais bem preparada para enfrentar os desafios futuros, com maior capacidade competitiva, eficácia e capacidade inovadora.

É fundamental, para Portugal, que tenhamos a coragem e o discernimento de nos protegermos de modelos de relação laboral que apenas contribuem para o atraso económico do país e dos portugueses, e que em nada servem o aumento da riqueza ou da qualidade de vida; assim sendo, é imprescindível que liberalizemos a lei do trabalho. Esta medida levará a uma maior competitividade, a qual será benéfica para o país, promovendo claramente o espírito da competência e do profissionalismo, permitindo mais riqueza e melhores salários.

Para uma mais rápida e adequada adaptação da sociedade a estes princípios é fundamental que os hábitos de trabalho, de competência e de responsabilidade sejam incutidos nos mais jovens; para isso é totalmente desejável e adequado que todos, a partir dos 15 anos, passem, obrigatoriamente, a realizar trabalho comunitário remunerado nas férias de Verão - por exemplo, em colónias de férias, em instituições de caridade e em limpeza de praias. Esta medida visa dar aos portugueses mais independência, maior sentido de responsabilidade social, e melhor noção do funcionamento do mercado, proporcionando um maior respeito pelo trabalho, incutindo na juventude a cultura que proporcionará a Portugal e a todos aqueles que façam parte deste país um melhor futuro.

Acesso ao mercado de trabalho

O mercado de trabalho é uma força dinâmica que se rege de

acordo com a lei da oferta e da procura, e que é influenciado por diversos factores. Para além das qualificações dos recursos humanos (habilitações literárias, conhecimentos técnicos, características pessoais, etc.) existem ainda outros factores que, não dependendo directamente do indivíduo, afectam o seu acesso a este mercado.

Torna-se necessário incutir nos trabalhadores uma cultura de organização. Obviamente que esta medida prejudicará aqueles que pretendam manter a mesma mentalidade que mantiveram até aqui; no entanto, para que Portugal se erga e se consiga tornar num país de topo, com futuro, é necessário que seja composto por pessoas ambiciosas, motivadas, competitivas, com garra e determinação, que lutem por um objectivo: tornar Portugal num país com um grande futuro.

Medidas que vão da formação contínua à liberalização da lei do emprego levarão à valorização dos colaboradores de uma organização, o que, por sua vez, levará a organização ao sucesso.
A avaliação do desempenho aumenta o estímulo e a motivação para o trabalho - pois a objectividade, a clareza e a transparência contribuem para que se alcancem os objectivos e os resultados individuais - e, consequentemente, produz resultados positivos na organização.
Desta forma, os sindicatos passam a ter um papel mais relevante no apoio e fiscalização, e serão desejavelmente constituídos por economistas, gestores, gestores de recursos humanos, contabilistas, advogados, juristas, entre outros, podendo esclarecer empregadores e trabalhadores sobre os mais diversos assuntos.

Para finalizar a análise deste ponto, e no sentido de facilitar a gestão das empresas, nomeadamente as questões relativas a problemas de tesouraria causados pela atribuição de subsídios de natal e de férias, proponho a dissolução destes pelos 12 meses do ano; os colaboradores continuam a receber a mesma quantia total anual.

"Webização"

Nesta secção procurarei explicar alguns dos contributos que o uso da Internet e de plataformas baseadas na web poderão dar para a desburocratização e facilitação de processos associados ao Estado e à Administração Pública, bem como estabelecer princípios que nos permitam identificar os departamentos e secções que mais facilmente poderão ser substituídos por plataformas baseadas na Internet.

O Estado é a maior estrutura organizacional do país e é visto pela sociedade como um sistema caro, complexo, desajustado dos seus objectivos, e, sobretudo, muito burocrático. Considero essencial construir uma nação meritocrática, isto é, um Estado/Sociedade baseado na promoção do mérito.

A apresentação e o desenvolvimento deste tema estão essencialmente repartidos pelos seguintes pontos:

- Análise tecnológica à actual situação portuguesa,
- Suportes tecnológicos às medidas a tomar,
- Medidas a tomar.

No primeiro ponto aborda-se a conjuntura tecnológica em Portugal e apuram-se as grandes lacunas neste campo:

- Capital intelectual,
- Inovação e
- Empreendedorismo.

Apresento medidas específicas e objectivas com o intuito de colmatar estas falhas e de incrementar o desenvolvimento tecnológico no nosso país.

O segundo ponto abrange os suportes tecnológicos indispensáveis à concretização das medidas que serão propostas. São eles a constituição de bases de dados nacionais muito abrangentes e detalhadas, a criação de um cartão único e de postos de actualização de dados, a assinatura digital e a concepção de Salas do Cidadão.

Por último, sendo o Estado regulador de grande parte dos aspectos da vida quotidiana dos cidadãos, proponho meios para que este dinamize a sua relação com a sociedade, conquistando mais um território nacional - o virtual - dirigindo-se em particular

ao cidadão comum, às empresas e à relação entre instituições públicas e cidadãos.

O terceiro ponto é dividido em duas partes, procurando apresentar medidas concretas de acção nas áreas onde a necessidade de reestruturação pública é mais evidente. A primeira parte é introduzida com o conceito de e-government (governo electrónico), expondo os desafios, linhas de força para a operacionalização, conteúdos e serviços on-line e suas vantagens, e procurando solucionar os problemas dos diversos quadrantes de actuação do governo. A segunda parte alerta para a importância da formação electrónica (e-learning e b-learning), mostrando a sua utilidade e aplicação na formação dos funcionários públicos.

Na apresentação de cada medida é feita uma análise cuidada dos problemas que se colocam actualmente, são apresentadas soluções e, por fim, são apontadas as vantagens. As palavras-chave são: «desburocratização», «"webização"» e «simplificação de processos».

Situação actual

Após uma análise cuidada à situação portuguesa e à prática de "benchlearning" com os países mais avançados em tecnologias de informação e em inovação dos processos - como sejam a Holanda, Singapura, EUA, Suécia, Finlândia, Japão, Coreia e Canadá entre outros, facilmente se conclui existir falta de capital intelectual em Portugal.

Os pontos fracos centram-se, sobretudo, na desatenção do investimento em recursos que favorecem o desenvolvimento de capital intelectual - de que são exemplo os gastos em I&D ou a disponibilidade de capital de risco.

É necessário alterar a atitude e a cultura do país, no sentido de cultivar o empreendedorismo, aumentando a capacidade tecnológica, que é, por sua vez, a grande plataforma da inovação dos processos, simplificação e rapidez.

Pode dizer-se que, para Portugal dar um grande passo em direcção ao desenvolvimento, serão necessárias medidas que impulsionem as seguintes áreas de actuação e de investimento:

- Patentes de alta tecnologia,
- Alta tecnologia (nomeadamente nas áreas energética e da biotecnologia),
- Emprego em alta tecnologia nos serviços,
- I&D nas empresas,
- Inovação nas PME,
- Maior número de licenciados em ciências e engenharia,
- Exportações inovadoras,
- I&D público.

Suportes tecnológicos e medidas a tomar

1. Bases de Dados Nacionais (BDN)
1.1. Base de Dados Nacional Singular (BDNS) - registo de informações de cada cidadão:

- Dados pessoais (número de cartão único [ver 2.], contacto telefónico, endereço de correio electrónico, morada, data de nascimento, nacionalidade, etc);
- Fotografia;
- IRS e Segurança social;
- Cadastro criminal;
- Processos judiciais encerrados e em curso;
- Saúde;
- Historial automobilístico;
- Habilitações literárias e curriculares;
- Rubrica «outras informações relevantes».

A BDNS deve ser acessível a todos os serviços públicos. Dados pessoais, fotografia e cadastro criminal devem estar disponíveis em todos eles. Porém, as restantes áreas informativas estariam disponíveis apenas em cada serviço correspondente (por exemplo, o descritivo da saúde seria acessível aos hospitais, clínicas e farmácias públicas).

1.2. Base de Dados Nacional Colectiva (BDNC) - registo de informações sobre todas as organizações públicas e privadas, permitindo um maior controlo de fuga aos impostos e maior facilidade de acesso aos dados de cada empresa, tais como:

- Designação social, sede, contacto;
- CAE;
- Número fiscal;
- Contribuições de impostos;
- Processos judiciais;
- Relatórios de contas;
- Pacto social e conservatórias do registo comercial;
- Rubrica «outras informações relevantes».

1.3. Base de Dados Policial - uma base de dados única para a PSP, a GNR e a PJ e ainda sua fusão com a base de dados da Interpol.

2. Cartão Único
Cartão com número único, dando acesso aos seguintes domínios e substituindo uma série de cartões:
* Substituição de todo o tipo de cartões bancários, dando acesso único a todas as contas pessoais nas várias entidades bancárias, mediante password.

Domínios	A Substituir
Identificação pessoal	BI
Entidades bancárias*	Cartões bancários
Saúde	Cartão de utente
Segurança Social	Cartão de Segurança Social
Contribuição fiscal	Cartão de contribuinte
Registo Automóvel	Carta de condução
Seguros	Cartas de apólices
Voto	Cartão de eleitor

3. Postos de actualização de dados

Estes postos estarão disponíveis em caixas multibanco e no site "e-Gov" (que se abordará mais adiante), introduzindo o número único. Servirá para alteração de dados pessoais (tais como a morada, número telefone, e-mail, emprego, etc.).

Nota: para implementar esta medida seria necessário uma pressão negocial junto das entidades bancárias, no sentido de alterar o software das caixas multibanco.

4. Assinatura digital

Para desburocratizar uma série de processos e poder "webizá-los" com segurança, simplicidade e rapidez, torna-se imprescindível pôr em prática este suporte para assinar um contrato, fazer um testamento ou passar uma procuração através da Internet, sem "papelada" ou idas ao notário. A lei portuguesa já reconhece que documentos electrónicos assinados digitalmente têm a mesma validade jurídica que um documento assinado pelo próprio punho, mas, na prática, ainda há muitas funcionalidades em que aquela assinatura não é aplicada.
Uma assinatura digital não é uma imagem digitalizada da assinatura que consta no nosso bilhete de identidade, mas o resultado do processamento electrónico de dados. É como um "selo electrónico" em que, para além do receptor, ninguém mais pode ter acesso ao conteúdo da mensagem.

Esta assinatura deve cumprir três requisitos:

- Autenticação (apenas o indivíduo deve ser capaz de a reproduzir);
- Irreversibilidade (quando o indivíduo assina não pode voltar atrás);
- Integridade (os documentos assinados não podem ser alterados sem o consentimento dos signatários).

Vejamos, por fim, as aplicações práticas da assinatura digital:

- Garantir a confidencialidade e autenticidade das mensagens de correio electrónico;
- Tornar mais seguras as comunicações na Web entre um browser e um servidor;
- Verificar a identidade de Websites (crucial nas transacções electrónicas);
- Restringir o acesso a algumas páginas (o servidor pede ao utilizador que apresente o seu certificado pessoal);

1. E-Government

O Estado, como prestador de serviços e como regulador de grande parte dos eventos da vida dos cidadãos e das empresas, encontra nas TIC uma grande oportunidade para transferir para a sociedade, de forma massiva, os benefícios da nova "era digital".

Os espaços virtuais são já sinónimo de sociabilidade. Neste sentido, o governo pode conquistar mais um território nacional: o espaço virtual.

A dimensão do espaço virtual e a proximidade com o quotidiano das pessoas conferem à Administração Pública uma responsabilidade acrescida na fixação de normas tecnológicas e informativas capazes de orientar o mercado para compromissos comuns de interconectividade e para a partilha de princípios e de valores de utilidade social incontestável.

Existe hoje uma pressão generalizada para que o governo, e a Administração Pública em geral, facultem um serviço público mais rápido e de maior qualidade.
Já existe um grande número de serviços públicos em Portugal que ostenta o seu site na Internet e muitos mais têm endereços de correio electrónico. Utilizamos efectivamente o correio electrónico?

O principal problema com o qual os cidadãos se defrontam é a complexidade dos processos administrativos, que torna matérias relativamente simples, como a venda de uma casa ou o requerimento de uma certidão de nascimento, em tarefas demasiado morosas.

É urgente começar por simplificar a resolução de problemas concretos dos cidadãos, disponibilizando cada vez mais serviços via Web. Se os problemas podem ser resolvidos na Web, incluindo transacções, para quê obrigar ao porte de papéis de repartição em repartição?

O sucesso da Administração Pública passa pela criação de um serviço rápido, eficaz, focado no cidadão e disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, juntando todos os serviços num só! Isto não só melhorará consideravelmente a vida dos cidadãos, como, consequentemente, mudará a imagem da Administração Pública.

Em suma, os mesmos benefícios que a Internet proporciona ao mundo das empresas podem ser aplicados ao mundo da Administração Pública e ao exercício da cidadania - nomeadamente, a transparência dos processos, a disponibilidade da informação e a simplicidade na interacção. Para além das aplicações tradicionais - tal como o preenchimento de formulários, - as tecnologias também podem ser utilizadas para que os cidadãos consigam autodeterminar-se no seu modo de viver, desafiando o actual processo decisório das instituições públicas e demonstrando a necessidade de os actuais sistemas legais e políticos serem reinventados para uma nova era de cidadania activa.

O "governo electrónico" deve ser dirigido a quatro targets:

- G2C ("Government to Citizen") - estabelece a ligação on-line entre a Administração Pública e o cidadão individual, consumidor final do serviço disponibilizado, personalizando a prestação do serviço público, conseguindo-se desta forma uma maior qualidade e rapidez e levando a uma melhor imagem da administração pública e a uma redução dos custos operacionais.

- G2B ("Government to Business") - compreende, por um lado, o relacionamento on-line entre a Administração Pública e as empresas, contemplando a transferência de informação ou serviços e, por outro, a potencialidade de redução global de custos operacionais da Administração Pública, nomeadamente nas compras do Estado.

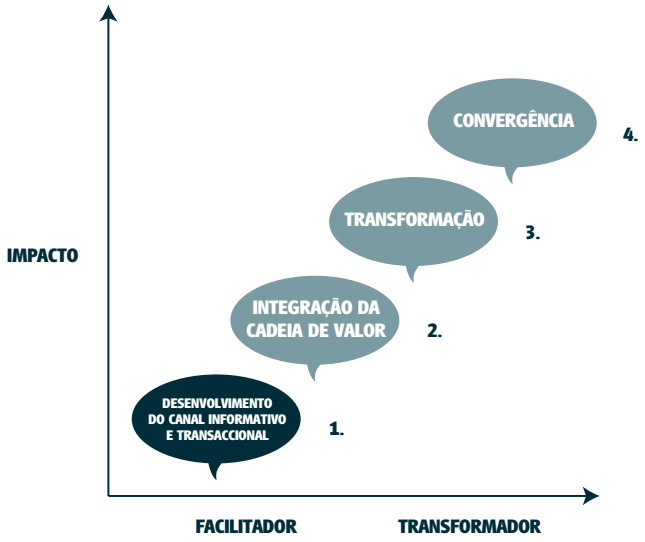
- G2G ("Government to Government") - estabelece conexões electrónicas entre departamentos da Administração Pública, o que permite uma partilha rápida e uma maior sistematização da informação. A maior integração de infra-estruturas tecnológicas e a interligação entre os órgãos da Administração Central, Regional e Local trazem vantagens em termos

de eficiência de processos operacionais, conduzindo a uma redução de despesas e a uma melhoria do serviço ao cidadão;

• G2E ("Government to Employee") - contempla a interacção electrónica entre a Administração e os empregados públicos, através de um portal único de acesso. Esta partilha de informação potencia a melhoria dos processos, o aumento da produtividade e a satisfação/motivação dos funcionários públicos.

Considero relevante apresentar os desafios colocados à modernização, bem como as linhas condutoras gerais para permitir a respectiva operacionalização.

Desafios:
Este gráfico mostra o posicionamento dos desafios colocados à reforma do modelo da Administração Pública, de acordo com o seu papel e com o seu impacto no modelo vigente. Vejamos cada um deles.



Desafio 1. Desenvolvimento do canal informativo e transaccional

Disponibilizar informação relevante e serviços públicos on-line é a primeira acção e a de maior visibilidade para os cidadãos e empresas. Utilizar um canal de auto-serviço com resposta rápida, acessível 24 horas durante 365 dias, criando valor acrescentado para os cidadãos (G2C) e Empresas (G2B). A mera disponibilização on-line da informação e serviços, com o seu formato actual, é, claramente, insuficiente.

Para alcançar o sucesso na resposta a este desafio, os decisores públicos deverão avaliar nitidamente:

• As necessidades dos diferentes targets de interesse numa perspectiva essencialmente virada para o utilizador/cliente e menos centrada no serviço a oferecer,
• As formas de acesso dos cidadãos e empresas aos serviços e conteúdos disponibilizados, construindo verdadeiros portais do cidadão, organizados de acordo com as suas necessidades e utilizando plataformas tecnológicas múltiplas, tais como a iTV e a Internet fixa e móvel;
• A garantia de uma perspectiva de multicanais consistentes e complementares para servir o cidadão através da Internet, do atendimento pessoal, telefónico ou presencial.

Para que tal seja credível, deverão ser definidas políticas de segurança e de autenticação.

Desafio 2. Integração da cadeia de valor

Será fundamental definir globalmente uma política sobre a gestão dos e-markets públicos, tanto ao nível vertical/sectorial (no que respeita às compras específicas dos sectores como a Saúde ou a Defesa) como ao nível horizontal (para os materiais e serviços de utilização comum). Devem ter por base a criação e desenvolvimento dos portais para cada target, garantindo a adequada comunicação institucional e simultaneamente agilizar os processos administrativos.

Desafio 3. Transformação dos modelos operacionais

A mudança de uma administração pública tradicional para uma administração pública electrónica assenta na passagem de uma perspectiva "push" (centrada nos produtos) para uma perspectiva "pull" (centrada no cidadão), cujo suporte incidirá em potentes plataformas tecnológicas. Os princípios da descapitalização e de

entrega de serviços passam essencialmente por:

- Diminuição dos capitais fixos e circulantes;
- Focalização no capital humano (nos clientes da Administração Pública);
- Fomento da imagem de marca da Administração Pública.

Desafio 4. Convergência

O desenvolvimento de práticas de e-government vem propiciar os meios que facilitam uma oferta integrada de serviços públicos para cada target, favorecendo o desaparecimento de barreiras internas e, consequentemente, da organização actual do Estado. Os desafios colocados pelo e-government ultrapassam em muito a dimensão tecnológica, ganhando peso a estratégia e o planeamento de processos e a organização e a qualificação de recursos humanos. É de salientar o papel fundamental assumido pela gestão de mudanças de culturas organizacionais e de quadros mentais.

SEIS LINHAS DE FORÇA PARA GARANTIR A OPERACIONALIZAÇÃO

1. Pensamento e planeamento estratégico (modelos rápidos, flexíveis, e orientados para a satisfação total do cliente, e não apenas páginas de Internet).

2. Análise de custos cuidada e avaliação das necessidades reais de implementação do e-government (uso do benchmarking e do benchlearning).

3. Recursos humanos devidamente qualificados, inovadores e que desenvolvam um ambiente empreendedor; recursos financeiros que permitam um investimento constante em tecnologia.

4. Projectos piloto que permitam simulações muito próximas da realidade junto dos cidadãos – são estes que vão possibilitar a decisão acerca da utilidade ou não das soluções que lhes são disponibilizadas.

5. Parcerias com a comunidade empresarial e universitária (para modernizar as infra-estruturas e expandir a acessibilidade electrónica ao público).

6. Resolver questões de privacidade (ganhar a confiança dos cidadãos), cumprir requisitos legais (ganhar confiança da própria Administração Pública) e promover mercados e eficiência económica (ganhar confiança das empresas e interagir com o poder local e regional).

CONTEÚDOS DO SITE E SERVIÇOS ON-LINE:

Conteúdos informativos

O objectivo é a prestação de informação não destinada a um público específico. Contempla, entre outros, os seguintes registos informativos:

- Apresentação do site;
- Consulta/download de documentação de suporte (informação e documentos necessários a determinados serviços);
- Espaços em permanente actualização (para manter o utilizador sempre informado);
- Realização de simulações;
- Publicações;
- Legislação;
- Organigrama da função pública.

Conteúdos relacionais

Possibilitam a interacção do cidadão com o Estado via Internet. Desta forma, a informação disponibilizada engloba um certo envolvimento com o destinatário, gerando-se um maior dinamismo, no sentido em que passa a existir uma preocupação em responder a eventuais perguntas do cidadão e em fornecer-lhe informação de acordo com as suas necessidades.

A aplicação deste tipo de conteúdos pode ser realizada através de:

• Solicitação de informação pessoal ao cidadão (de forma a adquirir um conhecimento mais profundo sobre este);
• Chats com responsáveis, fóruns com moderadores e e-mail (disponibilizado na página, para contacto personalizado);
• Inscrição em mailing list (o utilizador pode receber informação de assuntos do seu interesse, mediante introdução de login e de password);
• Comentários e sugestões (preocupação em ouvir o cidadão).

Vantagens

• Cria valor na economia: enquanto promotores do desenvolvimento, os governos têm um papel preponderante neste contexto de inovação e de mudança rápida, levando a que a sua intervenção tenha impactos extremamente positivos na economia em rede - nomeadamente por garantir a transparência dos mercados, fomentar a inovação e o aumento da produtividade. Os investimentos públicos na modernização administrativa do Estado terão também um papel fundamental no desenvolvimento económico geral.
• Potencia a redução de custos no Estado, recorrendo sobretudo a processos de interacção on-line e à racionalização de investimentos tecnológicos.
• Melhora as condições de vida dos cidadãos e fomenta a coesão social pela melhoria do serviço recebido, da redução de processos e de custos directos, pela passagem de uma "Administração de poder" para uma "Administração de serviço".
• Transforma a percepção e notoriedade do Estado numa imagem de eficiência e de eficácia.

Exemplos de PROCESSOS ON-LINE

Na área da Saúde

Esta área tem problemas muito concretos, particularmente em relação às listas de espera, às informações úteis, à simplifcação de processos e ao descongestionamento de urgências.
Na óptica do utente, o site "e-Gov" poderia proporcionar um conjunto de funcionalidades úteis, através de um portal com os seguintes conteúdos informativos:

• Contactos úteis;
• Mapas e descrição do percurso a fazer para encontrar unidades de saúde, organizações de apoio à saúde e associações de doentes;
• Enciclopédia médica com informação sobre doenças, tratamentos, exames, medicamentos;
• Tempos e listas de espera para cirurgias e outros tratamentos comuns;
• Informações de auto-ajuda e aconselhamento em saúde;
• Exposição dos direitos dos doentes - garantias de cuidados, taxas moderadoras, reclamações, liberdade de escolha, seguros de saúde;
• Informação geral sobre os financiamentos/seguros de vida;
• Plataforma de chat, 24 horas por dia, para auxílio aos utentes, com orientação e aconselhamento de enfermeiros sobre assuntos médicos específicos, nomeadamente para tirar dúvidas acerca de sintomas;
• Marcação ou desmarcação de uma consulta;
• Renovação de prescrição;
• Prolongamento de baixa.

Na óptica da Administração Pública, qualquer hospital e centro de saúde do país teria acesso à BDNS (que contém ficha clínica e historial de saúde individual), através do número único de identificação, de maneira a facilitar a consulta dos dados clínicos do doente.

Por último, o registo de nascimento poderia ser efectuado na própria maternidade, por médicos com autorização para "inserir nascimentos" na BDNS, tornando desnecessária a deslocação dos pais à conservatória. Esta solução também se aplicaria ao registo de óbitos.

Na área da Justiça

A Justiça é das áreas mais burocráticas do sistema estatal, o que origina uma série de prejuízos, quer ao nível de serviços públicos, quer ao nível dos cidadãos. A demora excessiva no

decorrer dos processos traz desgaste emocional e perdas financeiras desnecessárias. Considero essencial desbloquear o sistema judicial, nomeadamente nos tribunais. Algumas sugestões práticas:

Tribunal do Cidadão

À semelhança da Loja do Cidadão, o Tribunal do Cidadão seria criado para que qualquer cidadão pudesse obter, no mesmo espaço, aconselhamento jurídico e apoio judicial para qualquer tipo de questão, dirigindo-se especificamente à(s) área(s) correspondente(s) ao seu caso. Essas áreas teriam paralelo com os vários domínios dos tribunais (por exemplo, trabalho, família e menores, etc.). O Tribunal do Cidadão incluiria também um balcão de urgência para os casos que exigem um exame imediato do pedido de apoio judiciário, devendo o processo ser apreciado o mais rapidamente possível.

Os funcionários destes balcões seriam advogados da Ordem dos Advogados ou juristas nomeados oficiosamente, especialistas capazes de desempenhar o seu papel com segurança, brevidade e profissionalismo.

Para marcação destas sessões (as não urgentes) estaria disponível, quer no local quer na Internet (site "e-Gov"), um formulário.

Para além das funções de apoio e de aconselhamento, a cada balcão estariam cometidas as tarefas de secretariado das Acções do tribunal correspondente.
Tal medida iria libertar os Tribunais de Justiça de uma quantidade de relevante de processos de importância menor.
Ao mesmo tempo, esta medida facilitaria os procedimentos de secretariado e aceleraria os julgamentos nos tribunais.
A par desta vantagem, atendendo a que seriam criados postos de trabalho e a que existe um elevado número de licenciados em advocacia, esta medida levaria a um alívio do mercado de trabalho nesta área.

Os suportes necessários seriam:

• A BDN, na medida em que todos os balcões teriam acesso à informação dos indivíduos/empresas e dos respectivos processos;
• Uma boa rede de comunicação entre os balcões e o tribunal correspondente.

Julgamento nos tribunais

Desmarcar compromissos pessoais ou faltar ao emprego são constrangimentos maiores quando se é testemunha num determinado julgamento. A proposta neste campo passa por estender a videoconferência e audioconferência em tempo real às testemunhas, sendo para tal apenas necessário o suporte de uma webcam. Deste modo, evitar-se-iam idas desnecessárias aos tribunais, excesso de tempo perdido, incómodos pessoais e, macroeconomicamente falando, melhorar-se-ia a produtividade nacional, uma vez que o absentismo se reduziria.

Na área do Emprego

Recrutamento de funcionários públicos por concurso

Os concursos públicos de emprego são anunciados no Diário da República e no site das Câmaras Municipais correspondentes ao local de trabalho, sendo a respectiva candidatura efectuada pelos indivíduos interessados e formalizada na Câmara Municipal do seu local de residência.

Se a candidatura fosse reportada on-line, os cidadãos que concorressem ao lugar seriam beneficiados pela descomplicação do processo. Por outro lado, o trabalho de pré-selecção dos candidatos seria fortemente facilitado com a BDNS, a qual disporia de alguns dados relevantes sobre o seu perfil.

Centro de Emprego

Actualmente, quando um trabalhador é despedido sem justa causa, a entidade patronal tem que lhe providenciar os impressos para atribuição de subsídio de desemprego, que depois

são entregues presencialmente pelo trabalhador num Centro de Emprego. Mais tarde, a pessoa é notificada da atribuição do subsídio por carta registada. Em média, o prazo de entrega do subsídio de desemprego é de 4 meses; ou seja, o desempregado passa, aparentemente, 4 meses sem sustento.

A alteração proposta neste campo, no sentido de diminuir o referido prazo e evitar o processo maçador, passa pela comunicação via Internet do despedimento ao Centro de Emprego, pela entidade patronal. Automaticamente, o indivíduo é dado como desempregado e rapidamente é avaliado e entregue o respectivo subsídio, estando sempre subjacentes as BDN.

2. e-learning e b-learning

Com a massificação das TIC, o alargamento dos processos de ensino/aprendizagem a sistemas como o e-learning e o b-learning, passa a ser uma forma pertinente de fugir ao modelo tradicional de ensino.

O e-learning (electronic learning) é um processo de ensino focado no aluno, o qual pode construir o seu próprio processo de formação (de acordo com as suas necessidades de aprendizagem) e interagir de forma flexível (quando, onde e como quiser).

O b-learning (blended-learning) conjuga o trabalho on-line em grupo autónomo (e-learning) com sessões presenciais (os docentes passam a ser parceiros de aprendizagem).

Os problemas hoje colocados - designadamente a falta de disponibilidade horária da população activa, a dificuldade de acesso ao local de formação, os diferentes ritmos de aprendizagem e a necessidade de desenvolver capacidades de trabalho na Internet - levam a que a formação electrónica seja uma alternativa ao ensino tradicional.

Assim, vejamos algumas das vantagens da generalização da formação à distância, em detrimento da tradicional:

- Menor necessidade de equipamento de sala de aula;
- Menos formadores (é uma vantagem, numa perspectiva de gestão de custos com pessoal);
- Menos custos de longo prazo;
- Maior rapidez de difusão.

A formação electrónica pode ser feita pelos seguintes suportes da Web: plataformas, e-mail, chats, fóruns, videoconferências e audioconferências, entre outros.

Quatro sinónimos de formação electrónica:
Estes métodos de aprendizagem podem ser aplicados não só na área da Educação, como também na formação dos funcionários públicos.

Adaptando este sistema à Justiça, a formação dos juízes e dos advogados - sobre promulgação de novas leis e protocolos, por exemplo – poderia ser feita através destes métodos de aprendizagem.

Conclusões

CONCLUSÕES

A evidência mostra que Portugal está economicamente mais atrasado, financeiramente mais fraco e menos preparado que os seus parceiros da comunidade e que simultaneamente – ao contrário daquilo que seria de esperar ser obrigatório – a taxa a que cresce e se desenvolve é também ela inferior. Ou seja, Portugal tem apresentado uma inequívoca tendência para se atrasar.

Por outro lado o Estado português aumenta gradualmente a sua dívida, mantendo a tendência despesista e pouco eficiente na gestão dos dinheiros públicos. Ou seja, o Estado em Portugal usa o dinheiro que as empresas e os particulares pagam em contribuições e impostos de modo muito pouco sensato e não sendo esse montante suficiente para alimentar a sua estrutura, recorre a endividamento. Tudo isto assenta numa lógica de desresponsabilização e contraria o princípio bem enraizado na cultura portuguesa de passar riqueza para as gerações seguintes – o Estado, em Portugal, tem feito, e faz, exactamente o contrário. Para finalizar a noção da gravidade da situação, reforço lembrando que a aplicação desse endividamento excessivo e de longo prazo, serve para essencialmente suportar despesas correntes, não contribuindo para a adequada estruturação daquilo que deve ser o papel do Estado.

A complexidade dos problemas burocráticos da Administração Pública portuguesa e das suas graves lacunas tecnológicas, apontam para a necessidade urgente da intervenção tecnológica e processual no "Portugal burocrático". Como fazê-lo? Apresentei ao longo deste livro, medidas simples, contemporâneas e de fácil implementação. O cidadão é cliente da maior instituição portuguesa - o Estado. Enquanto cliente contemporâneo, é cada vez mais exigente em termos de qualidade, de valor e de eficiência. As bases de satisfação são o relacionamento e a inovação.

Haverá barreiras? Sabemos que sim. No entanto é fundamental entender que é fácil, simples e desejável fazer muito melhor em Portugal.

Expliquei neste manifesto que um dos factores centrais e promotores desta ineficiência assenta na forma como o sistema político/partidário integra e influencia a estrutura do Estado e da administração pública. Este aspecto está também ele intrinsecamente ligado à forma menos democrática do nosso sistema eleitoral, que promove a relação entre dirigentes partidários e eleitos em detrimento da relação entre eleitos e eleitores. Ou seja, temos vivido naquilo a que posso chamar de validação democrática da ditadura partidária.

A estratégia e a política de desenvolvimento passam por resolver de forma sensata os aspectos negativos da nossa organização social, política e económica – encontram-se ao longo deste manifesto, várias medidas que contribuem para a resolução da maioria dos principais problemas de fundo, nomeadamente naquilo que respeita à educação e civismo, sistema eleitoral, justiça, saúde, ambiente, segurança, funcionamento e estrutura e dimensão do Estado e da Administração Pública.

Os princípios base assentam na cultura do mérito e responsabilidade, na facilidade de acesso, utilização e proximidade dos serviços e estruturas que o estado deve salvaguardar e assegurar, e que correspondem na totalidade aos aspectos referidos no parágrafo anterior (educação e civismo, sistema eleitoral, justiça, saúde, ambiente, segurança, funcionamento e estrutura do estado e administração publica).

A estratégia e a política de desenvolvimento passam também pelo aproveitamento e exploração de um conjunto de activos e oportunidades. Os portugueses demonstram possuir um conjunto de capacidades que lhes permitiram ao longo da história demonstrar a sua capacidade de fazer mais e melhor. A forma de funcionamento de Portugal hoje, não contribui para o aproveitamento e utilização dessas características. Também neste manifesto foram definidas estratégias e reestruturações de princípios funcionais que possibilitam a Portugal o desenvolvimento sustentado e o enriquecimento num ambiente de qualidade de vida.

www.mudarportugal.org

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXO 4

Marco Coelho

From: Eduardo Correia - IBS - MBA Director [EduardoC.indeg@netcabo.pt]
Sent: domingo, 8 de Julho de 2007 16:56
To: Undisclosed-Recipient:;
Subject: MMS - Movimento Mérito e Sociedade
Attachments: Manifesto_Final_Web.pdf

Caros Amigos,

Escrevo para vos informar que dei inicio ao processo que levará à constituição de um novo partido politico – o MMS – Movimento Mérito e Sociedade.

A razão da criação do MMS assenta na profunda convicção de que Portugal se encontra numa posição cada vez mais difícil, e que a arquitectura politica e institucional Portuguesa já não apresenta nem ideias, nem estratégias, nem credibilidade para conduzir o país ao nível de desenvolvimento que os Portugueses têm direito a ambicionar.

Portugal tem crescido a taxas substancialmente mais baixas das dos seus parceiros europeus; é evidente que está mais atrasado e que esse fosso mostra tendência para alargar; é evidente que o Estado Português é pesado e pouco eficiente; é facilmente observável que o nível de vida e o respectivo poder de compra dos portugueses se encontra em níveis mais próximos de países em vias de desenvolvimento do que dos níveis apresentados pelos nossos parceiros europeus. (os indicadores de poder de compra em Portugal começam também já a ficar atrás dos de alguns países do leste Europeu)

É escandalosamente evidente o nível de endividamento em que o Estado Português se encontra – o deficit marca presença incontestada na forma de estar dos sucessivos governos e da maioria das autarquias (a autarquia da capital deve mais de 1 bilião de euros).

É também indiscutível que, à revelia da cultura da família portuguesa, o Estado se prepara para transferir a responsabilidade de pagamento dessa divida para as gerações mais novas.

Portugal tem sido conduzido, nas últimas décadas pelos mesmos grupos e famílias politicas que apresentam práticas de gestão absolutamente egoístas e irresponsáveis e por isso, e só por isso, nos encontramos na actual posição.

Os políticos tradicionais e o sistema em geral têm justificado este gradual atraso com argumentos ligados à posição de periferia e à reduzida dimensão territorial e populacional de Portugal. Ora, a evidência demonstra que a presença simultânea destes aspectos não levanta quaisquer problemas a, por exemplo, países como a Finlândia ou a Irlanda, em que este ultimo ainda há cerca de 15 anos estava numa posição atrás de Portugal.

Ouvimos também a tese de que os Portugueses são um povo incapaz e ingovernável e por isso, desafortunados, não há que esperar muito deles.

Considero, pela evidência, que estes argumentos não têm qualquer fundamento e são absolutamente inaceitáveis.

- A nossa posição periférica, confere-nos um activo absolutamente irreplicável – quando juntamos ao território do continente e das regiões autónomas, a zona económica exclusiva do mar, passamos a ser o maior país da Europa; o Maior País da Europa!
  Parece-me inaceitável que não sejamos já o líder mundial (ou pelo menos europeu) na investigação oceanográfica, na gestão da segurança do espaço marítimo; na investigação de energias alternativas ligadas ao mar; na investigação e desenvolvimento de soluções economicamente viáveis na transformação em potável da água do mar.

- Quanto aos portugueses: a nossa história é a demonstração da determinação e capacidade enquanto povo em equipa com objectivos definidos. Por outro lado basta-nos hoje observar o nível de sucesso que o futebol português atingiu, bem como o nível de sucesso que muitos profissionais portugueses, oriundos das mais diversas classes sociais e culturais, atingiram no estrangeiro.

O MMS surge com a missão de transformar Portugal numa sociedade mais eficiente e inovadora, que possibilite um melhor e mais agradável estilo de vida.

O MMS tem por objectivo levar Portugal para a lista dos países mais desenvolvidos e com maior nível de qualidade de vida do mundo. Estou absolutamente convencido que Portugal e o povo português, com a adequada gestão do Estado e da Administração Publica têm as características necessárias para o conseguir.

Temos necessidade de, muito pragmática e objectivamente, reorganizar o Estado e Administração Pública e de estabelecer estruturas legais e orgânicas que distanciem a influência dos partidos políticos no Estado.

É indispensável que a fiscalidade seja justa e equilibrada. Considero inadequado que em Portugal tanto os indivíduos como a generalidade das empresas estejam em constante esforço de pagamentos ao estado, enquanto alguns dos sectores economicamente mais abastados obtêm tantos benefícios fiscais.

É imprescindível que a gestão dos dinheiros públicos se faça de um modo mais profissional e rigorosa Não podemos aceitar como adequado que o Estado esteja em constante *deficit* orçamental, cuja origem está numa deficiente gestão da sua estrutura. Aceito apenas como possível a ocorrência de *deficits* pontuais por questões de investimento estruturante.

O caminho da mudança passa por reformar profundamente vários aspectos do funcionamento da sociedade e da economia portuguesa:

- Conversão do Estado e a Administração Pública em entidades de valor para a sociedade, produtivas e eficientes;
- Diminuir profundamente a influência dos partidos políticos no aparelho do Estado e da Administração Pública;
- Aumentar a segurança e agilizar a Justiça;
- Apostar forte nos índices de cultura, de formação, de educação e de competências dos portugueses;
- Estabelecer os princípios de funcionamento e promoção pelo mérito; enfim,
- Estabelecer os princípios de uma sociedade de direito meritocrático, onde a liberdade de uns não prejudique os direitos de terceiros.

Está nas nossas mãos:

- A indiferença, que condenará o país ao «em vias de desenvolvimento», ou
- A mudança, que levará o país ao desenvolvimento e à prosperidade.

Espero que partilhem da minha preocupação e que este breve texto lhes tenha suscitado interesse. Estou naturalmente ao Vosso dispor para todos os esclarecimentos que considerem adequados.

Envio-vos em anexo um pequeno livro a que chamei Manifesto Mérito e Sociedade, que resume e explica as medidas, que na óptica do MMS contribuirão para mudar Portugal.

Sinta-se livre para fazer forward deste mail, bem como do documento em anexo, para todos que considere poderem ter interesse neste tema e neste Movimento.

Antecipadamente agradecido

Eduardo Baptista Correia
+351 93 273 6941

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXO 5

Estatutos

do

MMS - Movimento Mérito e Sociedade

Portugal, 29 de Abril 2008

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1º
(Denominação, Sigla e Símbolo)

1. O Movimento Mérito e Sociedade usa como sigla MMS e rege-se pelos presentes Estatutos.
2. O símbolo do MMS consiste na representação gráfica, em fundo azul, de um balão de comunicação – remetendo a exposição de ideias para o diálogo – agrega a sigla MMS a branco, a designação Movimento Mérito e Sociedade e um conjunto de estrelas douradas que representam o respeito, a liberdade, o trabalho, o mérito, a responsabilidade, o rigor e a prosperidade.

Artigo 2º
(Fins e Missão)

O Movimento Mérito e Sociedade tem como fins e missão:

1. Definir, apresentar e executar quando oportuno, programas políticos e eleitorais de governo e de administração;
2. Contribuir para a evolução, defesa e difusão da prática democrática e política, esclarecimento plural e para o exercício das liberdades e direitos políticos dos cidadãos;
3. Contribuir para a construção de uma sociedade instruída, livre, justa, pluralista, humanista, segura, pacífica, participativa, próspera, desenvolvida, solidária e ambientalmente equilibrada;
4. Contribuir para que Portugal possa constituir uma referência em índices de qualidade de vida;
5. Propor para a arquitectura de funcionamento e administração da sociedade, num Estado de Direito Democrático, modelos políticos assentes na cultura do trabalho, do mérito e da responsabilidade;
6. Contribuir, dentro do espírito e regras da Constituição da República Portuguesa, para a formação de uma expressão de vontade política e de governação, social, cultural, económica e financeiramente equilibrada, do estado português;
7. Fazer a crítica, designadamente de oposição, à actividade dos órgãos do Estado, das Regiões Autónomas, das autarquias locais e das organizações internacionais de que Portugal seja parte;
8. Colaborar para, no contexto internacional, promover e dignificar a posição de Portugal, a nível europeu e internacional;
9. Apresentar candidaturas para os órgãos electivos de representação democrática e de molde a que os seus candidatos eleitos preencham os cargos e exerçam as funções que lhe competirem por eleição, nomeação ou designação;
10. Participar em coligações e movimentos com forças políticas com que tenha princípios e práticas afins, no âmbito nacional ou europeu.

Artigo 3º

(Autonomia e Independência)

O Movimento Mérito e Sociedade goza de autonomia e é independente de qualquer outra organização política, de qualquer Estado, Governo, entidade nacional ou supranacional, confissão religiosa, associação cívica ou filosófica.

Artigo 4º

(Sede)

A Sede do Movimento Mérito e Sociedade é em Lisboa, podendo ser deslocada para outro local do território nacional desde que obtenha a aprovação expressa de, pelo menos, 75% dos sufrágios recolhidos em Congresso.

CAPÍTULO II
DOS MEMBROS

Artigo 5º

(Membros)

1. É membro do Movimento Mérito e Sociedade quem, independentemente da sua ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, instrução, situação económica ou condição social, voluntariamente declare ser essa a sua vontade e aceite os estatutos, o programa e as regras de funcionamento do MMS, estando no pleno gozo dos seus direitos civis e políticos nos termos da lei.
2. Cada membro fica ligado a uma região territorial de filiação tutelada por uma Comissão Regional.
3. Os membros do MMS ficam sujeitos a normas de disciplina internas, com garantias de audiência e defesa e possibilidade de reclamação ou recurso, não sendo afectados o exercício dos seus direitos e o cumprimento dos deveres prescritos na Constituição e na lei.

Artigo 6º

(Direitos dos membros)

1. São direitos dos membros do Movimento Mérito e Sociedade:
   a) Participar activamente na vida do MMS;
   b) Eleger e ser eleito para cargos ou designado para funções do MMS;
   c) Exprimir livremente a sua opinião a todos os níveis da organização do MMS e apresentar críticas, sugestões e propostas;
   d) Pedir a demissão, de cargos para que tenha sido eleito ou de funções para que tenha sido designado;

e) Solicitar e receber apoio técnico, político e formativo com vista ao desempenho das suas funções ou candidatura a funções no âmbito de cargos de eleição ou designação;
f) Escolher e ser escolhido no âmbito de candidaturas a cargos ou funções a exercer por parte do MMS e só por intermédio deste;

2. Os membros do Movimento Mérito e Sociedade que não tiverem as suas quotas em dia não poderão exercer os direitos previstos nas alíneas a), b), c), e) e f) do n.º 1 deste artigo.
3. Sem prejuízo do previsto nos número anterior, os direitos de membros ligados às Regiões Autónomas e aos núcleos de emigrantes, a exercer no território continental português, podem ter lugar por procuração a favor de apenas um outro membro, mediante carta a endereçar, com a antecedência de quinze dias, ao Presidente do órgão em que tais direitos devam ser exercidos.

Artigo 7º

(Deveres dos membros)

1. São deveres dos membros do Movimento Mérito e Sociedade:
   a) Promover a formação e o esclarecimento político de outros cidadãos para uma participação directa e activa na vida pública democrática;
   b) Exercer os cargos e funções do MMS para que forem eleitos ou designados, salvo por razões fundamentadas e como tal aceites;
   c) Contribuir, através de quotas e donativos, para manter o funcionamento administrativo e político do MMS;
   d) Pagar atempadamente as quotas;
   e) Contribuir para o cumprimento da missão do MMS;
   f) Respeitar e cumprir os estatutos e as regras de funcionamento do MMS;
   g) Acatar democraticamente as decisões da maioria, expressas nos órgãos competentes;
   h) Guardar sigilo sobre as actividades, decisões e posições internas com carácter reservado ou confidencial;
   i) Pedir a demissão de cargos ou funções para que tenha sido eleito ou designado na qualidade de membro do MMS, quando perder essa qualidade;
   j) Não se inscrever ou militar em qualquer organismo associado a outro partido político ou na dependência dele;
   l) Não contrair dívidas ou obrigações contratuais em nome do MMS sem para tanto estar mandatado pelos órgãos competentes, sob pena de eventual responsabilidade civil e disciplinar;
   m) Manter uma atitude correcta, leal e respeitosa no relacionamento com os órgãos sociais do MMS e com outros membros deste.

2. Em geral, os membros do Movimento Mérito e Sociedade têm por dever respeitar a ordem e a lei e devem, com o seu comportamento e atitudes dignificar o nome e a imagem do Movimento Mérito e Sociedade.

Artigo 8º

(Sanções)

1. Aos membros que não cumpram os seus deveres expressos nos estatutos ou nas regras de funcionamento do Movimento Mérito e Sociedade são aplicáveis, por ordem de gravidade, as seguintes sanções:
   a) Advertência;
   b) Repreensão;
   c) Cessação de funções em órgãos do MMS;
   d) Suspensão do direito de eleger e de ser eleito para cargos ou designado para funções do MMS;
   e) Suspensão da qualidade de membro do MMS;
   f) Expulsão.
2. O período de duração das sanções previstas nas alíneas d) e e) do número anterior é graduado, na deliberação que recair sobre o respectivo processo a instaurar, tendo em conta os diferentes factores de apreciação pertinentes.
3. Cessa o mandato dos membros eleitos para qualquer dos órgãos sociais do MMS que faltem, sem justificação, a três reuniões seguidas ou a cinco interpoladas.
4. Cessa a inscrição no MMS dos membros que:
   a) Deixem de satisfazer o pagamento das quotas por período superior a um ano, a contar da data em que elas forem postas a pagamento;
   b) Integrem ou apoiem, em qualquer acto eleitoral, candidatura adversária da apresentada ou apoiada pelo MMS.
5. A infracção dos deveres profissionais dos membros e, simultaneamente, trabalhadores do MMS constitui, ao mesmo tempo, infracção aos seus deveres de membro.

CAPÍTULO III
DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

Artigo 9º

(Órgãos Nacionais)

Os órgãos nacionais do Movimento Mérito e Sociedade são os seguintes:

a) Congresso;
b) Presidente do MMS;
c) Comissão Política;

d) Director Executivo;
e) Comissão Executiva;
f) Comissão de Jurisdição;
g) Conselho de Eleitos;
h) Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística

Artigo10º
(Órgãos Regionais)

1. O primeiro nível dos órgãos regionais do Movimento Mérito e Sociedade corresponde às Comissões Regionais – uma Comissão Regional por cada Região Autónoma, uma Comissão Regional por cada um dos Distritos que compõem o território continental português, bem como uma Comissão Regional pelo conjunto dos Núcleos de Emigrantes na Europa e outra pelo conjunto dos Núcleos de Emigrantes Fora da Europa.
2. Cabe à Comissão Política propor ao Congresso as alterações estatutárias que se revelem necessárias, relativamente à organização regional, caso ocorram modificações nos círculos eleitorais para a Assembleia da República ou Autarquias.
3. Cabe também à Comissão Política definir o momento oportuno para o desenvolvimento da organização regional do MMS e propor ao Congresso as adequadas alterações estatutárias, nomeadamente a composição, competências e requisitos de eleição dos novos órgãos.
4. Atendendo à dispersão geográfica, pode ser adoptada uma organização específica a vigorar nas Comissões Regionais das Regiões Autónomas e do conjunto dos Núcleos de Emigrantes que contemple adequadamente a situação real de cada caso.

Artigo 11º
(Composição dos Órgãos Sociais)

1. O Congresso tem a seguinte composição:
   a) Os membros da Mesa do Congresso;
   b) O Presidente do MMS;
   c) Os Vice-Presidentes da Comissão Política;
   d) O Director Executivo;
   e) Os restantes membros da Comissão Executiva;
   f) Os membros da Comissão de Jurisdição;
   g) O Presidente de cada uma das Comissões Regionais;
   h) Os membros eleitos no seio das respectivas Comissões Regionais, com vista à participação no Congresso em número proporcional, a definir pelo Presidente do Congresso, atento o número de efectivos da região.
   i) Os membros do Conselho de Eleitos;
   j) Os membros da Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística (sem direito de voto)

2. A Comissão Política tem a seguinte composição:
   a) O Presidente do MMS;
   b) Dois Vice-Presidentes que coadjuvam o Presidente nas suas funções e exercem as competências que este lhes delegar;
   c) O Presidente do Grupo Parlamentar, havendo representação na Assembleia da República;
   d) O Presidente de cada uma das Comissões Regionais;
   e) O Director Executivo;
3. A Comissão Executiva tem a seguinte composição:
   a) O Presidente do MMS;
   b) O Director Executivo;
   c) O Director Administrativo e Financeiro;
   d) O Director de Comunicação;
   e) O Director de Relações Internacionais;
   f) O Director de Estudos e Pesquisa;
   g) Vogal da Comissão Executiva.
4. A Mesa do Congresso é composta por um Presidente, um Vice-Presidente, três Secretários efectivos e um suplente. Só na falta ou impedimento do Presidente, as suas funções são desempenhadas pelo Vice-Presidente.
5. A Comissão de Jurisdição é composta por um Presidente, um Secretário, três Vogais efectivos e um suplente. Nenhum dos seus membros pode fazer parte, simultaneamente, da Comissão Política ou da Comissão Executiva.
6. O Conselho de Eleitos é composto por todos os eleitos e designados, em representação do MMS, para a Assembleia da República, Governo, Câmaras e Assembleias Municipais e Parlamento Europeu.
7. Cada uma das Comissões Regionais é composta por um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário, dois Vogais efectivos e um suplente. O Vice-Presidente coadjuva o Presidente nas suas funções, substitui-o na sua falta ou impedimento e exerce as competências que ele lhe delegar.
8. A Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística é composta por um Presidente e por dois Vogais efectivos e um suplente.
9. Na falta ou impedimento do Presidente do MMS as suas funções são exercidas pelo Presidente da Mesa do Congresso, cabendo-lhe, no caso de a falta ou impedimento ser irreversível, independentemente do motivo, designar dia para eleição de novo presidente do MMS, que, uma vez eleito, deverá convocar o Congresso para a eleição dos titulares dos restantes órgãos, tudo de acordo com o disposto no artigo seguinte, iniciando-se novo mandato.

Artigo 12º

(Eleição dos Órgãos Sociais)

1. O Presidente do Movimento Mérito e Sociedade é eleito pelos membros do MMS por sufrágio universal, directo e secreto.
2. Os membros da Mesa do Congresso são eleitos em lista, em Congresso.
3. Os Vice-Presidentes da Comissão Política e o Director Executivo são eleitos em lista em Congresso.
4. Os Directores pertencentes à Comissão Executiva e o vogal da Comissão Executiva são eleitos em lista, em Congresso.
5. Os membros da Comissão de Jurisdição são eleitos em lista, em Congresso.
6. Os membros da Comissão de Fiscalização e Financeira e Contabilística são eleitos em lista em Congresso.
7. O Presidente do Grupo Parlamentar é escolhido, por voto secreto, pelos seus pares eleitos nas listas do MMS para a Assembleia da República.
8. Os membros de cada Comissão Regional são eleitos em lista, por sufrágio universal, directo e secreto, pelos membros do MMS ligados à respectiva região.
9. O Presidente do MMS eleito convocará no prazo de 30 dias contados da sua tomada de posse, um Congresso para a eleição dos membros dos restantes órgãos do MMS.

Artigo 13º

(Competências dos Órgãos Sociais)

1. O Congresso constitui o órgão supremo do Movimento Mérito e Sociedade e compete-lhe nomeadamente o seguinte:
   a) Aprovar a estratégia política do MMS;
   b) Avaliar o desempenho dos órgãos sociais e decidir sobre qualquer assunto de importância e interesse suficientes para afectar a existência, a missão e os objectivos do MMS;
   c) Aprovar e rever o Programa;
   d) Aprovar os Estatutos e suas alterações;
   e) Eleger os membros da Mesa do Congresso e dos órgãos sociais nos termos do previsto no artigo 12º.
2. A Comissão Política é o órgão de direcção política permanente do Movimento Mérito e Sociedade e compete-lhe nomeadamente o seguinte:
   a) Convocar a reunião do Congresso;
   b) Convocar, em final de mandato e em casos de vacatura ou de renúncia, a eleição directa do Presidente do MMS;
   c) Aprovar as normas regulamentares entendidas necessárias ao bom funcionamento do MMS;
   d) Estabelecer os processos para assegurar a operacionalidade das medidas necessárias à consecução da estratégia política aprovada em Congresso;

e) Definir os grandes objectivos e o modo de controlo e avaliação das formas de actuação do MMS;
f) Estabelecer a orientação do MMS perante as questões políticas nacionais e internacionais;
g) Aprovar o apoio do MMS a uma candidatura a Presidente da República;
h) Preparar e submeter ao Congresso as linhas gerais do Programa eleitoral de Governo a formar pelo MMS ou em coligação;
j) Aprovar as listas de candidatura, por parte do MMS, às eleições para a Assembleia da República e para o Parlamento Europeu;
l) Ratificar as candidaturas à Presidência do Governo das Regiões Autónomas e as listas de candidatura aos órgãos autárquicos;
m) Aprovar o orçamento e o plano de actividades, bem como as respectivas alterações;
n) Determinar as grandes linhas de orientação do MMS nas relações internacionais;
o) Submeter ao Congresso um relatório das suas actividades.

3. O Presidente do Movimento Mérito e Sociedade é o representante máximo individual do MMS e compete-lhe nomeadamente o seguinte:
   a) Apresentar publicamente as posições do MMS sobre a actualidade socio-política;
   b) Representar o MMS em juízo, perante os órgãos de Estado, os demais Partidos, entidades e autoridades nacionais e internacionais;
   c) Representar o MMS em todos os actos solenes de carácter político, nacional ou internacional;
   d) Presidir, com todos os direitos inerentes, aos órgãos sociais em que participa, à excepção do Congresso;
   e) Presidir aos actos solenes da vida interna do MMS;
   f) Propor à Comissão Política programas de acção política;
   g) Conduzir as relações internacionais do MMS de harmonia com as linhas de orientação determinadas pela Comissão Política;
   h) Garantir a unidade e coesão do MMS.
4. Ao Director Executivo compete nomeadamente o seguinte:
   a) Dirigir, coordenar e responsabilizar-se pelo funcionamento da Comissão Executiva;
   b) Representar o MMS na celebração de contratos que se possam traduzir em obrigações para o MMS;
   c) Submeter e relatar à Comissão Política o orçamento e o plano anual de actividades do MMS, bem como as respectivas alterações, acompanhar a sua execução, analisar e promover a correcção de eventuais desvios verificados;
   d) Submeter ao Congresso um relatório das actividades da Comissão Executiva.
5. À Comissão Executiva do Movimento Mérito e Sociedade compete nomeadamente o seguinte:
   a) Elaborar o orçamento, o plano de actividades e as contas anuais do MMS;
   b) Aprovar o montante da jóia de admissão e da quota anual devida pelos membros do MMS;

c) Coordenar a actividade e operacionalidade do quotidiano do MMS, exercendo um estilo de gestão zeloso e prudente;
d) Efectuar pesquisas e elaborar estudos sobre matérias ambientais, fiscais, sociais, económicas, culturais e políticas, quer no âmbito nacional, quer internacional;
e) Coordenar o funcionamento das Comissões Regionais, avaliar a sua actividade e propor à Comissão de Jurisdição a sua dissolução em caso de manifesta violação do programa ou dos estatutos.

6. A Comissão de Jurisdição do Movimento Mérito e Sociedade, independente de qualquer outro órgão social, é o órgão que garante, a nível nacional, o respeito pelas normas constitucionais, legais, estatutárias e regulamentares na actividade do MMS e compete-lhe nomeadamente o seguinte:
   a) Apreciar a legalidade de actuação dos órgãos sociais do MMS e, por sua iniciativa, proceder à anulação dos seus actos e deliberações contrários às normas constitucionais, legais, estatutárias e regulamentares;
   b) Instruir e julgar os processos de impugnação da validade de actos ou deliberações de um órgão do MMS, a requerimento de qualquer membro deste ou de 5% dos membros inscritos no pleno gozo dos seus direitos, apresentado no prazo de oito dias a contar da prática do acto ou deliberação a impugnar;
   c) Julgar conflitos de competência ou jurisdição entre órgãos sociais do MMS;
   d) Instaurar e julgar os processos disciplinares em que sejam arguidos membros do MMS;
   e) Proceder a inquéritos, por sua iniciativa ou a solicitação de órgãos sociais do MMS;
   f) Emitir pareceres vinculativos sobre a interpretação ou suprimento de lacunas dos estatutos ou regulamentos do MMS, a solicitação de órgão social ou de qualquer membro do MMS;
   g) Participar nos processos de revisão estatutária;
   h) Receber as candidaturas à eleição de Presidente do MMS e garantir a transparência, a imparcialidade e a regularidade do processo eleitoral;
   i) Decidir sobre as propostas de dissolução de Comissões Regionais apresentadas pela Comissão Executiva;
   j) Submeter ao Congresso um relatório das suas actividades.
7. Ao Conselho de Eleitos do Movimento Mérito e Sociedade compete nomeadamente o seguinte:
   a) Defender e participar na implementação de programas de acção política do MMS;
   b) Apoiar a Comissão Política na definição das orientações políticas e estratégicas do MMS.
8. A cada Comissão Regional do Movimento Mérito e Sociedade compete nomeadamente o seguinte:
   a) Convocar, em final de mandato, a eleição directa dos membros que a compõem e a dos seus substitutos em caso de vacatura ou de renúncia, assegurando a transparência, a imparcialidade e a regularidade do processo eleitoral;
   b) Representar todos os membros do MMS ligados à respectiva região;

c) Conduzir a actuação política e partidária na respectiva área de influência e implementar a estratégia política a desenvolver nela, à luz dos princípios definidos pela Comissão Política e pela Comissão Executiva;

d) Estabelecer a orientação do MMS perante as questões políticas concretas do âmbito da respectiva região;

e) Contribuir para a apresentação de candidatos em representação do MMS, na respectiva área de influência, às eleições Legislativas e Autárquicas, a propor à Comissão Política;

f) Dar parecer, a pedido da Comissão Política, sobre candidaturas em representação do MMS;

g) Implementar o regulamento interno aprovado pela Comissão Política;

h) Coordenar a actividade e operacionalidade do quotidiano do MMS na respectiva região;

i) Elaborar o orçamento, o plano de actividades e as contas anuais ao nível da respectiva região, a submeter à Comissão Executiva;

j) Submeter ao Congresso um relatório das suas actividades.

9. A Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística do Movimento Mérito e Sociedade, é independente de qualquer outro órgão social, e é o órgão que garante a fiscalização e controlo das contas internas da actividade do MMS, bem como das contas das campanhas eleitorais em que participe, por forma a assegurar o rigoroso cumprimento da lei, e

a) No exercício das suas competências pode por sua iniciativa participar em qualquer reunião de qualquer entidade sem contudo ter direito de voto;

b) Participar ao Presidente do MMS e à Comissão de Jurisdição quaisquer irregularidades de que tenha conhecimento;

c) Submeter ao Presidente e ao Congresso um relatório das suas actividades anuais.

Artigo 14º

(Reuniões dos Órgãos Sociais)

1. O Congresso reúne ordinariamente de dois em dois anos e, em sessão extraordinária, a requerimento da Comissão Política ou de 25% dos membros inscritos no MMS, no pleno gozo dos seus direitos, ou sob convocatória do Presidente do MMS nos termos e para os efeitos do disposto no número 9 do artigo 12º.
2. A Comissão Política deve reunir ordinariamente, no mínimo, uma vez por mês e, em sessão extraordinária, por convocação do Presidente do MMS, por sua iniciativa ou a requerimento de um terço dos seus membros.
3. A Comissão Executiva deve reunir ordinariamente, no mínimo, duas vezes por mês e, em sessão extraordinária, por convocação do Presidente do MMS.
4. A Comissão de Jurisdição deve reunir ordinariamente, no mínimo, uma vez por semestre e, em sessão extraordinária, por convocação do seu Presidente, devendo julgar os processos no prazo máximo de dois meses a contar da data do registo de entrada, podendo, para tanto, nomear os instrutores que entender, bem como requisitar a assessoria técnica de que carecer.

5. O Conselho de Eleitos deve reunir ordinariamente cada doze meses e, em sessão extraordinária, por convocação do Presidente do MMS.
6. Cada Comissão Regional deve reunir ordinariamente, no mínimo, uma vez por mês e, em sessão extraordinária, por convocação do seu Presidente, por sua iniciativa ou a requerimento de um terço dos membros do MMS ligados à respectiva região.

Artigo 15º

(Disciplina)

Todos os eleitos em representação do MMS devem, em todas as questões políticas, responder perante os cidadãos que os elegerem, pelo cumprimento geral do programa com que se apresentem a sufrágio e exercer livremente o seu mandato, nas condições definidas no estatuto dos titulares e no regime de funcionamento e de exercício de competências do respectivo órgão electivo.

CAPÍTULO IV
FINANÇAS DO MMS

Artigo 16º

(Receitas)

1. Constituem receitas do MMS:
   a) Os subsídios públicos a que tenha direito, nos termos da lei;
   b) A quotização e jóia pagas pelos seus membros;
   c) Outras receitas ou rendimentos legalmente permitidos.

2. A distribuição das receitas aos diferentes níveis da organização do MMS cabe à Comissão Política, por proposta do Director Executivo.

Artigo 17º

(Contas anuais)

As contas anuais, serão fiscalizadas e controladas, nos termos da lei, pela Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística.

CAPÍTULO V
DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 18º
(Associação e filiação internacional)

O MMS pode, nos termos da lei e por decisão do Congresso, associar-se a partidos estrangeiros e integrar organizações internacionais que preconizem princípios, missão e objectivos políticos coerentes com os referidos nestes Estatutos.

Artigo 19º
(Mandatos)

1. Os mandatos dos órgãos sociais do MMS têm a duração de quatro anos a contar da data da eleição.
2. Sem prejuízo do número anterior, os membros dos órgãos sociais mantêm-se em funções até à eleição de novos titulares.
3. O processo eleitoral, o da realização de referendos e o regime de incompatibilidades dos membros do MMS para o exercício de cargos ou de funções são objecto de Regulamentos a elaborar pela Comissão Política e a aprovar em Congresso.
4. Os ficheiros nacional e regionais dos membros do MMS devem ser actualizados a preceder as reuniões do Congresso, a realização de referendos e de actos eleitorais, em conformidade com normas regulamentares aprovadas pela Comissão Política.

Artigo 20º
(Quórum)

1. Os órgãos sociais do MMS só podem tomar decisões se, na ocasião, estiverem presentes mais de metade dos seus membros, sendo estas aprovadas por maioria simples se outra não estiver prevista nos presentes Estatutos.
2. O Congresso pode realizar-se uma hora após a fixada para o início dos trabalhos com qualquer número de presenças, salvo se os presentes optarem pelo adiamento.
3. O processo de convocação e de funcionamento das reuniões dos diferentes órgãos sociais do MMS são fixadas em Regulamento aprovado pela Comissão Política.

Artigo 21º
(Omissões)

A regulamentação não expressamente estabelecida nestes Estatutos é objecto de regulamento interno a propor pela Comissão Política para aprovação do Congresso.

Artigo 22º

(Estatutos)

1. Os Estatutos do Movimento Mérito e Sociedade são aprovados em Congresso, por maioria simples dos sufrágios.
2. As alterações aos Estatutos são deliberadas em Congresso, por maioria simples dos sufrágios, mediante propostas fundamentadas da Comissão Política, ou da Comissão de Jurisdição, ou de um quarto das Comissões Regionais existentes ou, ainda, de metade dos membros do MMS inscritos e no pleno gozo dos seus direitos.

Artigo 23º

(Duração)

1. A existência do MMS tem duração indeterminada.
2. O MMS só pode dissolver-se, com base em proposta fundamentada da Comissão Política, por deliberação tomada por, pelo menos, 75% dos sufrágios de Congresso extraordinário convocado para o efeito.
3. No caso de dissolução, o Congresso designa os membros liquidatários e delibera o destino a dar ao património do MMS, podendo unicamente reverter para partido ou associação de natureza política, sem fins lucrativos, ou subsidiariamente para o Estado.

Artigo 24º

(Órgãos Fundadores)

1. No prazo de um ano contado após a publicação em Diário da República dos estatutos do MMS, será convocado um Congresso do MMS cuja ordem de trabalhos contemple a eleição democrática dos membros do partido que, nos termos estatutários, ocuparão e exercerão os mandatos nos órgãos previstos.
2. Até à realização do Congresso previsto no número anterior, são designados para os órgãos estatutários, os seguintes membros fundadores:
    1. Presidente do MMS: Prof. Dr. Eduardo Baptista Macdonald Correia
    2. Presidente da Mesa do Congresso: Dr. Raul Eduardo Nunes Esteves
    3. Vice-presidente da Mesa do Congresso: Dr. Vasco Corrêa d´Almeida
    4. Secretário da Mesa do Congresso: Dr.ª Maria da Conceição Agostinho da Cunha Ximenes
    5. Secretário da Mesa do Congresso: Coronel Raul da Costa Dionísio
    6. Secretário da Mesa do Congresso: Dr. Eduardo de Mendonça Martins Relego
    7. Secretário Suplente da Mesa do Congresso: Eng.º Tec. João Torres Baião Pereira
    8. Vice-Presidente da Comissão Política: Dr. Francisco José Rodrigues Gomes de Oliveira
    9. Vice-Presidente da Comissão Política: Dr. Alcino Marcelo da Costa Pinho
    10. Director Executivo: Dr. Francisco José Rodrigues Gomes de Oliveira
    11. Director Administrativo e Financeiro: Dr. Joaquim Carlos Mendes Castanheira

12. Director de Comunicação: Dr. Luís Filipe Casaca Segadães
13. Director de Relações Internacionais: Dr.ª Elsa Maria dos Santos Ferreira Veloso
14. Director de Estudos e Pesquisas: Dr. Cristóvão Frederico Pires de Carvalho
15. Vogal da Comissão Executiva: Dr. Manuel Lourenço de Castro Rodrigues
16. Presidente da Comissão de Jurisdição: Dr. José Mário Moreira dos Santos Correia de Almeida
17. Secretário da Comissão de Jurisdição: Dr. Óscar Miguel Bettencourt da Castro Lopes
18. Vogal da Comissão de Jurisdição: Prof. Henrique Manuel Pimentel Reis
19. Vogal da Comissão de Jurisdição: Dr. Ruy Miguel de Oliveira e Arriaga Ferreira
20. Vogal da Comissão de Jurisdição: Dr. Bruno Miguel Gonçalves Ferreira Carrêlo Mota
21. Vogal Suplente da Comissão de Jurisdição: Eng.º Fernando Manuel Hourtiguet de Vasconcelos
22. Presidente da Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística: Engº. João Augusto Almoster Moura Ferreira
23. Vogal da Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística: Dr.ª Maria Helena Fernandes Pereira Dias
24. Vogal da Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística: Eng.º Pedro Manuel Geada Borda de Água
25. Vogal Suplente da Comissão de Fiscalização Financeira e Contabilística: Dr. Harish Bhatt

3. Na falta ou impedimento de algum dos membros agora designados, caberá ao Presidente do MMS convidar um membro do MMS para a sua substituição.
4. Na falta ou impedimento do Presidente do MMS caberá ao Presidente da Mesa do Congresso convidar um membro do MMS para a sua substituição.
5. Sem prejuízo do disposto no número um do presente artigo, no decurso do prazo aí previsto, pode haver lugar a Congressos Extraordinários do MMS com quaisquer dos objectivos previstos no número um do artigo 13º.

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXO 6

Moção aprovada no I Congresso do MMS

Soluções para Portugal

Esta moção apresenta um quadro de propostas para o partido trabalhar e desenvolver. As propostas apresentadas foram aprovadas em congresso e constituem os princípios base do Portugal que imaginamos e do compromisso de honra que assumimos com os portugueses caso nos escolham para governar.

A moção Soluções para Portugal responde ao lema do congresso "Estratégia para Portugal", assentando a visão de futuro transcrita nos valores base defendidos pelo MMS para o funcionamento do país e para a condução da governação: Mérito, Rigor, Transparência, Responsabilidade, Honestidade, Trabalho, Civismo, e Prosperidade.

São apresentadas 107 soluções para desmontar o sistema vigente, obsoleto e viciado, e estabelecer o trajecto da transformação de Portugal numa sociedade mais equilibrada e moderna, em que os cidadãos tenham melhores e mais agradáveis condições de vida.

Imaginamos um Portugal livre, empreendedor, contemporâneo, europeu e desenvolvido.

É fundamental aceitar que desperdiçámos oportunidades e que, por isso, estamos mais atrasados. É necessário tomarmos consciência de que é possível fazer muito melhor, reconhecermos que o potencial do país e das pessoas está subaproveitado e que estamos interessados num novo caminho, com direcção definida, com custos, com esforço, com espíritos esclarecidos, com estratégia, com objectivos.

Consideramos necessária uma profunda mudança a diversos níveis:

- Comportamentos individuais e colectivos,
- Organização da sociedade e papel do Estado,
- Sistema social, económico e político.

Propomos a mudança com o aproveitamento e rentabilização do que de melhor os portugueses são e, desse modo, construir uma sociedade mais justa nas vertentes económica, social, e ambiental.

Na moção Soluções para Portugal apresentamos propostas para o modelo, regras e arquitectura governativa que consideramos adequado para Portugal. Estas são a base das regras da liderança do país e constituem por isso a fundação do modelo de democracia para onde consideramos que Portugal deve evoluir.

No tema da acção e segurança social estabelecemos por principio o objectivo de garantir a inclusão e participação de todos, de modo a que exploração e pobreza sejam realidades inexistentes no nosso país.

A direcção e estratégia para a economia definem as soluções e o caminho que Portugal deve ser capaz de percorrer para atingir o objectivo de sustentabilidade e reconhecimento.

São apresentadas soluções para os temas alicerces da qualidade de vida: educação; ambiente e energia, saúde, defesa e segurança, e por fim a área de garante do funcionamento de todo o sistema: a justiça.

Sistema Politico, Modelo e Arquitectura Governativa

Consideramos a promiscuidade do actual modelo governativo e a consequente permeabilidade aos interesses particulares o problema maior e original do atraso económico, social e democrático em que o país se encontra.

O sistema político, o modelo e a arquitectura governativa que consideramos adequado para a evolução da sociedade e da democracia Portuguesa assenta na lógica do compromisso pré eleitoral.

A cultura de mérito, associada à maior proximidade e responsabilidade dos eleitos perante os eleitores constituem os princípios base das soluções que apresentamos para o desenvolvimento da democracia.

A visão que defendemos assenta a componente de regulação e escrutínio do sistema nos princípios e valores base que defendemos, nomeadamente o rigor, a transparência e a responsabilização dos eleitos.

O modelo governativo deve garantir um elevado grau de impermeabilização aos interesses particulares, nomeadamente dos partidos políticos, uma total transparência quanto às despesas realizadas e um alinhamento com os compromissos eleitorais assumidos.

Não aceitamos que o modelo governativo possibilite transferências de milhões de euros para os partidos políticos, forneça imunidades, condições especiais e benefícios de segurança social a detentores de cargos eleitos, ou a elementos das estruturas partidárias.

Os eleitos recebem um voto de confiança e uma responsabilidade dos eleitores que necessita de ser solidificada ao longo do mandato. Não é aceitável que o estatuto de eleito proporcione direitos especiais ou que a actividade politica seja considerada potencialmente vitalícia.

Defendemos uma crescente descentralização em matérias de politica de proximidade, nomeadamente nos temas da saúde, educação, segurança e justiça.

O mapa governativo autárquico assenta numa visão do país do século XIX muito desadequada à actual realidade sócio demográfica. Consideramos imprescindível a revisão no sentido de possibilitar uma mais eficiente e adequada gestão de custos humanos e tecnológicos, uma maior transparência na gestão orçamental assim como a definição de

parâmetros comparativos que permitirão estabelecer melhores práticas entre as diferentes regiões.

SOLUÇÕES

1. Como sucede com a Presidência da Republica, limitar a dois mandatos consecutivos (ou oito anos) o exercício da mesma função a todos os candidatos eleitos através do voto directo e universal;
2. Vedar a acumulação de qualquer outro cargo no sector privado, possibilitando uma dedicação exclusiva ao cumprimento do interesse público aos detentores de cargos na administração pública;
3. Extinguir a entrega de verbas do orçamento do estado através da subvenção estatal aos partidos políticos do arco do poder;
4. Limitar o número de nomeações para a administração pública por parte dos eleitos ao staff pessoal;
5. Revogar as imunidades dos eleitos;
6. Alargar as práticas de escrutínio aos interesses directos e indirectos dos eleitos;
7. Eleição de deputados por círculos uninominais com uma câmara de compensação;
8. Os deputados devem deslocar-se mensalmente durante um dia ao seu círculo eleitoral, para em local publico receberem os cidadãos, para assim justificarem as medidas tomadas, discutir os temas em agenda e captar as solicitações do eleitorado – tudo à luz dos compromissos assumidos na fase de campanha eleitoral;
9. Estabelecer 100 como número máximo de deputados;
10. Tornar ilícita a disciplina partidária ao nível da Assembleia da Republica;
11. Constituir a comissão de assuntos constitucionais da AR a qual deve preventivamente fiscalizar e pronunciar-se sobre a constitucionalidade das normas;
12. Garantir que existe apenas uma entidade representativa de cada classe profissional onde esteja agregado aquilo que constitui hoje a lógica de sindicato e ordem profissional;
13. A nível local restringir a eleição apenas ao Presidente da Câmara que escolhe toda a sua equipa. Extinção das assembleias municipais e transformação das juntas de freguesia em entidades profissionalizadas;
14. Promover a total descentralização para as regiões e autarquias ao nível da operacionalidade das políticas de proximidade – Ambiente, Educação, Justiça, Segurança e Segurança Social;
15. Rever o mapa de gestão local – assente numa lógica do século XIX. Mantendo a actual estrutura distrital, estabelecer 7 regiões: Norte (Bragança, Vila Real, Braga, Viana Castelo, Aveiro e Guarda), Centro (Viseu, Coimbra, Leiria, Santarém, Castelo Branco), Sul (Setúbal, Portalegre, Évora, Beja e Faro),

Região Metropolitana de Lisboa, Região Metropolitana do Porto, Açores e Madeira. Estabelecer como objectivo a existência dentro destas 7 regiões de um máximo de 70 câmaras municipais no total;

16. Reduzir drasticamente, eliminando as sobreposições, o número de institutos públicos e empresas municipais.

Acção e Segurança Social

Imaginamos a construção de um Portugal onde a igualdade de oportunidades constitua elemento base de cidadania. A igualdade de oportunidades na nossa óptica assenta na igualdade de direitos e obrigações, assim como numa cultura de solidariedade e integração dos mais desfavorecidos, transpondo qualquer forma de discriminação. A filosofia que defendemos assenta numa noção clara de que os direitos são essencialmente o reflexo do cumprimento de obrigações e que a construção dessa sociedade assenta no trabalho e no civismo.

Aceitamos apenas um país onde a exploração da pessoa humana seja tratada como crime grave. Aceitamos apenas a construção de um Portugal sem pobreza. Esse é o compromisso de cidadania que consideramos imprescindível introduzir na sociedade e na cultura Portuguesa.

A persecução desse objectivo passa essencialmente pelo sistema educativo, pelo sistema de segurança e escrutínio, por uma efectividade funcional do sistema de justiça e por uma politica de desenvolvimento económico que integre recursos e partilhe resultados ao nível dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

O diagnóstico mostra-nos um Portugal cheio de injustiças e profundamente desequilibrado:

- Em 2007, 73% dos idosos tinham rendimentos inferiores à média nacional;
- Em 2009 verifica-se ao nível das crianças institucionalizadas (cerca de 15.000) uma elevada incidência de situações de abandono, negligência, maus-tratos, exposição a modelos de comportamento desviante e trabalho infantil;
- Em 2009 verifica-se uma enorme precariedade financeira nas condições das instituições que acolhem crianças, verificando-se uma forte correlação entre o processo de desenvolvimento de qualificações e a desigualdade na distribuição dos rendimentos (que é dos mais elevados da UE);
- Em 2007, 29% da população portuguesa vivia abaixo do limiar de pobreza;
- Em 2007 a proporção dos rendimentos recebida pelos 20% maiores rendimentos da população eram 7.7 vezes superior à recebida pelos 20% de menores rendimentos (face a 4.8 na UE);
- Portugal apresenta uma taxa de desemprego superior à média comunitária com elevada incidência de empregos e empregados com baixa qualificação, muito abaixo

da média da EU, existindo fortes desigualdades e assimetrias ao nível do território português no que respeita ao acesso aos mercados de trabalho, educação, cultura, e saúde;

- A população de sem abrigo cresce diariamente sem que exista uma politica de protecção e reintegração;

Consideramos que a prioridade da acção assenta na protecção das crianças e idosos, através das medidas que assegurem os seus direitos básicos de cidadania; para isso é fundamental corrigir as desvantagens na educação, formação e qualificação garantido a frequência escolar mínima até à aprovação dos 12 anos de escolaridade.

A sociedade que concebemos encontra formas de inclusão e participação activa dos idosos, onde o respeito pela experiência e conhecimento dos mais velhos seja uma realidade sócio cultural bem enraizada.

Importa ainda promover a consciencialização dos deveres, potenciando o crescimento das pessoas enquanto cidadãos socialmente activos e participantes no seu processo de integração social. Quem tiver condições tem de trabalhar. A cultura de mérito, solidariedade, construção e desenvolvimento envolve trabalho.

SOLUÇÕES

1. Canalizar o esforço financeiro necessário para que todas as instituições públicas e privadas que acolhem crianças, idosos e sem abrigo estejam munidas das condições necessárias à persecução dos objectivos de formação do cidadão e da dignidade humana;
2. Reformular o sistema prisional no sentido de o tornar verdadeiramente reintegrador através do trabalho. Desse modo os estabelecimentos prisionais contribuirão pelo trabalho para se financiarem e para criarem valor à sociedade;
3. Garantir que a clandestinidade laboral e a economia paralela são tratados como crimes graves;
4. Acentuar o combate ao tráfico de seres humanos e redes clandestinas, identificando e actuando de forma incisiva e célere;
5. Definir com rigor e coerência perfis e competências necessárias, de forma a definir quotas de legalização, após análise fundamentada dos índices de empregabilidade, da situação económica nacional e dos sectores e áreas de actividade que tenham carência de mão-de-obra. A legalização dos que já se encontram a trabalhar deverá pressupor sempre, a conclusão do ensino mínimo obrigatório;
6. Avançar para um modelo de partilha dos resultados das empresas entre detentores do capital, detentores da gestão e detentores do trabalho;
7. Estabelecer o salário mínimo nacional em €650,00;

8. No que respeita ao subsídio de desemprego, os montantes a atribuir devem estar compreendidos entre 1 salário mínimo nacional e um máximo de 4 salários mínimos nacionais, e apenas para quem tenha no mínimo contribuições acumuladas de um ano;
9. Perda do subsídio à 1ª recusa de oferta de emprego em qualquer área de actividade no mercado, num raio geográfico de 100 kms;
10. No subsídio de doença os referenciais de atribuição devem estar compreendidos entre o mínimo 1 SM e no máximo 6 SM;
11. Quem estiver a receber subsídio de desemprego ou rendimento mínimo garantido tem por obrigação trabalhar nas acções sociais e comunitárias da sua localidade.

Educação

Parte do atraso a que a sociedade e a economia Portuguesa estão remetidas é responsabilidade do deficiente modelo de ensino que vigora em Portugal.

O funcionamento do sistema de ensino é o complemento indispensável ao papel da família na formação do indivíduo.

A evolução e sustentabilidade da sociedade Portuguesa que preconizamos assenta numa politica de ensino que garanta a formação de seres humanos preparados para participar, crescer e viver numa sociedade cada vez mais global.

As soluções apresentadas vão no sentido de educar para a responsabilidade, trabalho, civismo e solidariedade, incentivando, reconhecendo e premiando o mérito.

SOLUÇÕES

1. Escolaridade mínima de 12 anos, sendo que para os cidadãos nascidos depois de 1994 (que actualmente se encontram a frequentar o 9º ano ou nível inferior) o acesso à carta de condução deve ser condicionado pela aprovação no ensino mínimo obrigatório;
2. A partir dos 15 anos, incluído no currículo escolar, existência de 1 mês por ano de trabalho social junto de empresas, organizações públicas, institutos públicos e ONG´s;
3. Exames nacionais anuais a partir do final do ensino básico;
4. Grelha de correcção e avaliação entregue a alunos no final de cada avaliação;
5. Desenvolvimento de escolas de talentos nas áreas das Ciências, Artes, Desporto, e Tecnologia;
6. Avaliação de todas as escolas a nível nacional por entidades independentes e externas;
7. Avaliação de Professores justa, independente e sem quotas;
8. Definição clara do percurso e condições de evolução na carreira de docente;
9. Professores líderes, capazes de formar para a liderança e de liderar através do exemplo e de desenvolverem trabalho de forma cooperativa (entre si, entre os alunos e com os demais intervenientes – pais, auxiliares, meio envolvente), cientificamente aptos e vocacionados para a aprendizagem ao longo da vida, focados na qualidade da aprendizagem e na qualidade da interacção que facilitam, capazes de flexibilizar os seus métodos e inovar nas suas abordagens, conscientes da necessidade de avaliar os alunos de forma isenta e rigorosa;
10. Multas para os pais e encarregados de educação dos alunos com comportamentos agressivos e mal-educados na escola;
11. Prémios para melhores alunos e melhores professores;

12. Apetrechar as escolas para a prática de desporto, desenvolvimento da formação científica e artística;
13. Ensino tendencialmente grátis, nomeadamente para os alunos que atinjam os objectivos pedagógicos e comportamentais;
14. Incluir na lógica de ensino a componente profissionalizante;
15. Autonomia das escolas na contratação de professores e pessoal auxiliar;
16. Transferir a responsabilidade da construção, apetrechamento e manutenção das escolas para o poder local;
17. O Ministério da Educação define a componente básica dos curricula e dos objectivos de aprendizagem, o controlo da qualidade do sistema, através de serviços de avaliação e inspecção próprias e independentes, as regras de avaliação dos alunos e a gestão dos exames nacionais, assim como os requisitos de formação dos professores.

Economia

Imaginamos a construção de um Portugal que nos pode conduzir à linha da frente do desenvolvimento sustentado. Há desafios, difíceis e complexos, cuja solução contribuirá para a resolução de dificuldades e enigmas contemporâneos. Esse caminho pode trazer a Portugal e aos Portugueses uma posição de destaque e respeito no contexto internacional.

A visão do Portugal que imaginamos passa pela adopção de soluções inovadoras. Passa pela aposta decisiva e descomplexada nos factores que conferem a Portugal uma clara vantagem no espaço geo-económico em que se insere.

Não há razões para Portugal não ambicionar ser o país oceanário da Europa. Se outros argumentos fossem necessários, bastar-nos-ia referir a vocação marítima dos períodos de maior glória e prosperidade da nossa história.

Portugal dispõe da maior Zona Económica Exclusiva (ZEE) marítima da Europa e tem condições para se tornar na referência europeia em exploração das várias vertentes de actividades marítima - energia, biotecnologia, indústria náutica e alimentar.

Portugal tem condições únicas para a produção de bens e serviços associados ao mar. Destacamos a aquacultura de algas e piscícola, a piscicultura tradicional, a construção e reparação naval, o aproveitamento da força do mar através da captação energética das ondas, marés e correntes, a biotecnologia marítima no desenvolvimento da industria molecular para a industria farmacêutica, a dessalinização de água, o transporte e segurança marítima.

As soluções apresentadas conferem ao governo a missão da definição de uma estratégia de sustentabilidade e desenvolvimento que proporcione qualidade de vida aos cidadãos sem hipotecar o futuro das gerações vindouras.

A nossa visão da política económica e financeira assenta na transparência da intervenção do estado no processo de criação de riqueza e no rigor da afectação dos recursos públicos. A participação do governo na economia deve ser comedida e essencialmente assente na intervenção reguladora e de superintendência.

O estado tem que gastar menos de forma a apropriar-se de uma menor fatia da riqueza gerada pelo esforço e dedicação dos portugueses. Defendemos uma política orçamental equilibrada que ponha cobro à política irresponsável de endividamento sem limites.

SOLUÇÕES

1. Garantir a convergência entre representantes Portugueses nas instâncias internacionais com particular destaque para as europeias, Estado, investimento

público, centros de investigação, universidades, poder local e empresas de modo a que a conquista do desígnio marítimo para o século XXI possa ser realizada;
2. Numa óptica de força militar conjunta europeia faz sentido que a responsabilidade da armada da Europa seja dos Portugueses;
3. Fim do segredo bancário;
4. Aumento do salário mínimo nacional para € 650.00;
5. Obrigatoriamente de entrega e posse de factura em todas as transacções;
6. Limitação e simplificação da carga fiscal sobre as empresas e indivíduos (taxa máxima agregada de 25%);
7. Limitação da taxa de IVA a um máximo de 15% introduzindo a obrigação de pagamento ao estado apenas depois de efectuado o recebimento de clientes;
8. Cessação dos pagamentos por conta;
9. Harmonizar as regras e penalizações de atrasos de pagamento entre agentes económicos e estado;
10. Prossecução de uma política orçamental anti cíclica, pela qual o estado gera excedentes durante as fases expansionistas do ciclo, que poderão ser utilizados para mitigar os efeitos dos períodos de fraco crescimento económico;
11. Inadmissibilidade do deficit do Estado;
12. Liberalização do mercado de arrendamento;
13. Distribuição dos resultados não reinvestidos na actividade empresarial pelos detentores do trabalho, da gestão e do capital;
14. Regular o multiplicador de dispersão entre os vencimentos de topo e o vencimento mais reduzido e mediano;
15. Maior exigência e escrutínio, por parte das entidades reguladoras, à qualidade das empresas;
16. Estabelecer incentivos à promoção e consumo de produtos portugueses;
17. Proceder à reorganização e reclassificação do território, no sentido de também fomentar um melhor aproveitamento agrícola;
18. Incentivos à agregação empresarial e de know how com vista à internacionalização de soluções made in Portugal.

Segurança e Defesa

A defesa nacional e a segurança interna estão intimamente ligadas aos problemas de guerra e paz nas vertentes defensiva, ofensiva e preventiva, e ao tema da protecção de pessoas, bens, direitos e meio ambiente. Em Portugal o sentimento de insegurança é crescente e as condições de trabalho na área não são nem dignificantes nem atractivas.

Investir na restituição da efectiva segurança é condição necessária à democracia.

A posição de Portugal como país marítimo obriga a uma atenção muito especial aos temas da segurança e da defesa. O mar traz ameaças e desafios. O mar abre espaços a cenários que dizem respeito a grupos mafiosos organizados de tráfico generalizado e grupos fundamentalistas que levam a acções terroristas, entre outros.

O planeamento de emprego das forças e dos meios são cada vez mais feitos entre Estados, integrando as forças militares, policiais e serviços de informações. É este o quadro Internacional a ter em conta.

A economia de meios e de recursos e a agilização do sector da segurança e da defesa alicerçada numa gestão eficaz e criteriosa são condições basilares para se poder partir para a busca de soluções dignas para Portugal e dignificantes para quem desempenha funções nestas áreas.

SOLUÇÕES

1. Redimensionar, rearmar e reequipar as Forças e Serviços de Segurança e as Forças Armadas, adaptando-as às necessidades e exigências do século XXI (mobilidade, flexibilidade, intervenção rápida);
2. Enquadrar a formação e a qualificação da componente humana como área chave para o sucesso;
3. Assentar a Defesa nos três ramos tradicionais e independentes, coordenados por um comando conjunto operacional: Terra (exército), Mar (marinha/armada), Ar (força aérea);
4. Exército – força altamente especializada e profissionalizada constituída por unidades de intervenção rápida e móvel (aerotransportadas);
5. Marinha – força altamente especializada e profissionalizada que intervém no patrulhamento e vigilância do espaço marítimo, nas calamidades marítimas e nas acções de socorro marítimo;
6. Força Aérea – força altamente especializada e profissionalizada que intervém no patrulhamento e vigilância do espaço aéreo, nas calamidades aéreas e nas acções de socorro marítimo com meios aéreos;
7. Trazer para a linha da frente da defesa marítima europeia a Marinha/Armada Portuguesa;

8. Unificação num só ministério e num só ministro o sector da segurança e da defesa;
9. Estabelecer, na segurança, três sectores orgânicos distintos mas interdependentes: Polícia Civil; Polícia de Investigação Criminal e Estrangeiros; Protecção Civil.
10. Polícia Civil – unificação da PSP/GNR – (uma só polícia de proximidade ao cidadão) deve dividir-se em várias subunidades específicas: trânsito e transportes públicos, escolar, prisional, ambiental e intervenção rápida. Neste modelo a Polícia Civil surge com a missão de assegurar a ordem e a segurança pública (só actua em território nacional), estando preparada para assumir um amplo leque de responsabilidades abrangendo entre outras: combate ao pequeno crime e violência urbana, patrulhamento de estradas, patrulhamento de escolas, transportes públicos, segurança a figuras do Estado, guarda e vigilância de presos, patrulhamento, vigilância e controlo de espaços fronteiriços.
11. Polícia de Investigação Criminal e Estrangeiros – unificação da PJ/SEF – (uma só polícia para a Alta e Média Criminalidade e Controlo de Estrangeiros) – devendo articular-se em Polícia de Investigação Criminal, Polícia Científica, Polícia Fiscal, Polícia Anti-terrorismo e Polícia de Estrangeiros, com a missão de combater entre outras: crime organizado e tráfico – humano e outros, crime financeiro, crime terrorista e crime informático.
12. As informações de apoio às missões destas polícias são fornecidas pelos Serviço de Informações e Segurança (SIS), Serviços de Informações Estratégicas de Defesa (SIED), Organização Internacional de Polícia Criminal (INTERPOL), Serviço Europeu de Polícia (EUROPOL);
13. A Protecção Civil de cariz profissional deve, seguindo o princípio da especialização, dividir-se nas seguintes áreas de actuação: Serviço Nacional de Bombeiros, Serviço de Protecção e Vigilância Ambiental, Serviço de Intervenção de Calamidades, tendo por principal missão o combate a incêndios nos centros, urbano, rural e florestal, o patrulhamento e vigilância do meio ambiente (florestas, rios, praias e qualidade do ar), intervenção nas calamidades naturais.

Ambiente e Energia

A temática energético-ambiental é elemento central da sustentabilidade do planeta e da sobrevivência da raça humana. O aquecimento global e alterações climáticas são a face mais cruel da destruição infligida e são a ponte para o reconhecimento da necessidade de um equilíbrio entre progresso e o meio que nos rodeia.

A temática do ambiente está cada vez mais ligada aos temas da qualidade de vida, da saúde, da economia e da justiça.

A definição de uma estratégia energético-ambiental ambiciosa, coerente, sustentável e integrada necessita ser uma prioridade governativa.

Conscientes dos desafios, vemos neles oportunidades. Imaginamos um Portugal mais eficiente que corrija os erros do passado, capaz de alterar o modelo de desenvolvimento e de governação.

Consideramos o ambiente como um factor de:

- Centralidade na qualidade de vida – o ar que respiramos, a água que bebemos, os alimentos que comemos, o meio onde crescemos e nos desenvolvemos;
- Competitividade económica – os mercados das energias renováveis, do carbono, e das tecnologias mais eficientes valem biliões de euros com tendência para crescer;
- Equilíbrio social – o objectivo de tornarmos Portugal mais limpo, mais verde e mais saudável, é um objectivo para todos – transversal a regiões, estratos sociais ou económicos.

Elegemos 8 vectores de sustentabilidade energético-ambiental para Portugal:

1. Politica de valorização e aproveitamento de recursos, resíduos e ecossistemas;
2. Activação e suporte da sociedade civil;
3. Aposta na investigação e inovação;
4. Educação e formação ambiental para todos;
5. Cooperação e colaboração internacional;
6. Politica de sustentabilidade para as cidades;
7. Politica activa e eficaz de regulação, fiscalização e penalização;
8. Plano nacional para as alterações climáticas.

SOLUÇÕES

1. Crescente utilização de energias renováveis e limpas – todas as novas construções devem usar e integrar energias renováveis;

2. Incentivar a agricultura biológica como forma de maximizar e potenciar um aproveitamento sustentável e produtivo do solo;
3. Implementar a Estratégia Nacional para os Oceanos com vista o aproveitamento do maior recurso natural do país;
4. Desenvolver a riqueza da floresta (preservação e manutenção) como fonte de energia (biomassa);
5. Promover a reciclagem de todos os resíduos urbanos – para além do plástico, papel, vidro e pilhas, existe a matéria orgânica, o óleo vegetal usado, os electrodomésticos, e consumíveis tecnológicos – terminando com os caixotes cinzentos onde não há lugar a separação de resíduos;
6. Investir em tecnologias de dessalinização como vector estratégico de médio-longo prazo para a gestão da água no sul do país;
7. Comprometer o Estado, através dos vários organismos públicos, a utilizar exclusivamente materiais reciclados ou reutilizáveis, a optar pela reutilização de consumíveis informáticos e a dotar os seus edifícios de recolha separativa;
8. Capacitar o cidadão de mecanismos de democracia ecológica, como por exemplo a criação do site e número especial "SOS Ambiente";
9. Criação da Brigada Ambiental — subdivisão da Polícia Civil — integrável por desempregados e voluntários, irá contribuir para uma maior limpeza e preservação de praias, rios, barragens, florestas, estradas, cidades e de monumentos;
10. Inclusão das temáticas ambientais e de sustentabilidade desde o ensino básico;
11. Ter uma voz e presença activa nos principais núcleos mundiais de luta contra o Aquecimento Global e as Alterações Climáticas – como se explica que em 3000 cientistas que contribuíram para o relatório do IPCC1 não tenha estado nenhum português?
12. Aprovar um novo Regime Geral de Contra-ordenações Ambientais mais rigoroso, assegurando comportamentos mais sustentáveis;
13. Antecipar para 2009, a aprovação do regime de Responsabilidade Ambiental relativo a danos sobre o solo, a água e a biodiversidade;
14. Renovar e repensar o Plano Nacional para as alterações climáticas.

Saúde

A saúde é o bem mais precioso da pessoa humana e acreditamos ser dever da sociedade contribuir de forma solidária para o desenvolvimento e preservação da saúde de todos os seus membros.

A Constituição da República Portuguesa estabelece aliás que:

1. Todos têm direito à protecção da saúde e todos têm o dever de a defender e promover;
2. O direito à protecção da saúde é realizado através de um serviço nacional de saúde universal, geral e tendencialmente gratuito.

Neste contexto o Estado deve ser o financiador do sistema, através do orçamento geral do Estado, podendo compartilhar com terceiros a qualidade de prestador.

Para se alcançar esta ambição é necessário trabalhar e produzir de forma a garantir as verbas que suportem o sistema. Em 2007 o SNS absorveu em custos directos, cerca de 8.500 milhões de euros o que equivale ao valor da receita do IRS desse ano.

O Estado na qualidade de financiador dever supervisionar o sector estabelecendo as regras de prestação de serviços de saúde; contudo enquanto prestador o Estado deve submeter-se às mesmas regras dos restantes prestadores.

Prestadores serão todos aqueles quer sejam particulares, singulares ou colectivos, entidades de solidariedade social, companhias de seguros ou outros, que estejam envolvidos na prestação de serviços de saúde através da celebração de convenções, anualmente revistas e actualizadas.

O Ministério da Saúde, tendo em conta o ordenamento do território e os resultados do censo populacional, deverá prover à cobertura de todo o território, em termos de cuidados de saúde primários, através de centros de saúde, delegações ou pela celebração de convenções com terceiros, de forma a que cada português tenho o seu médico de família.

Ao nível dos cuidados diferenciados, o estabelecimento de uma rede hospitalar coesa e interligada, perfeitamente equipada e dotada de recursos humanos, de acordo com as necessidades previamente determinadas e aferidas das populações a assistir.

Fundamental é a existência de uma politica de recursos humanos que abranja todas as categorias de técnicos em saúde, que projecte as necessidades qualitativas e quantitativas de técnicos necessários e os distribua pelas necessidades previamente definidas.

Na política de recursos humanos terá que ser restabelecida a carreira médicas e outras, sendo certo que as carreiras profissionais obrigam à formação contínua dos seus profissionais.

Os seguros de saúde, que cobrem actualmente cerca de 12% da população, com um acréscimo de apenas 1% nos últimos 10 anos, terão que ser regulados para que seja permitida a adesão a quem o pretenda e não sejam colocados as recusas actualmente existentes, nomeadamente os limites de idades, doenças crónicas, tectos de despesa, não renovação de contractos quando aqueles tenham sido atingidos ou ainda a exclusão de determinadas doenças.

SOLUÇÕES

1. Abolição das taxas moderadoras para suportar encargos quando os mesmos não sejam da responsabilidade do doente. Assim só haverá lugar à cobrança de taxa aquando da iniciativa do doente para os actos médicos, que não aqueles que sejam prescritos pelos profissionais de saúde;
2. Abolição da filosofia subjacente à existência de listas de espera, sejam para 1ª consulta de especialidade, seja para a realização de cirurgias. Tal decisão levará ao desaparecimento das tão famigeradas listas em escassos meses. Para se conseguir este objectivo, os serviços de especialidade, vertente médica ou cirúrgica, terão que ser obrigatoriamente programados em termos de efectivos humanos de forma a suprirem as necessidades das populações. Indicação cirúrgica posta, de imediato se opera. Quem coloca a indicação opera de imediato e não se remete o doente para listas de espera. Aquando do pedido de consulta de especialidade solicitada pelo médico de família ou clínico geral, as estruturas de saúde ao nível do ambulatório terão de estar organizadas para responderem ás necessidades, sejam elas providas através da rede convencionada ou com recurso aos serviços do prestador Estado, encontrem-se elas localizadas nos centros de saúde ou nas unidades hospitalares;
3. A presidência do conselho de administração de qualquer unidade de saúde deverá ser multidisciplinar, atribuída com base na responsabilidade e no mérito, devendo preferencialmente ser entregue a um Médico com formação em gestão de Unidades de Saúde;
4. Abertura das farmácias hospitalares aos seus doentes sejam eles provenientes do internamento (o que já acontece presentemente), sejam do ambulatório;
5. Em sede dos denominados benefícios fiscais, as despesas de saúde suportadas pelas famílias deverão ser totalmente dedutíveis à matéria colectada para a determinação do IRS;
6. Estabelecimento de financiamento e contratos programas a celebrar com toda a rede do SNS, própria ou convencionada, em que se estabelecem metas a cumprir em termos de resultados em saúde. O controlo do plano, deverá ser auditado trimestralmente numa fase inicial e posteriormente aquando em velocidade

cruzeiro, esse controlo poderá ser semestral, em função dos resultados entretanto apurados.

7. Constituição dos centros de responsabilidade integrada (CRI) a criar obrigatoriamente ao nível de todas as unidades de saúde que o comportem (já existe essa possibilidade na actual legislação, mas apenas houve coragem para o desenvolver num único hospital do País, a saber o Hospital da Universidade de Coimbra, no Serviço de Cirurgia Cardiotorácica, de que é Director o Prof. Manuel Antunes), centros esses que dão autonomia aos respectivos directores, através de delegação de competência nas áreas administrativas, financeiras, disciplinares e de gestão técnica e lhes exige em contrapartida o cumprimento de metas previamente determinadas a constar em contratos programas.

Justiça

Aceitamos apenas como conceito base de justiça a aplicação do princípio básico do acordo que tem por finalidade a manutenção da ordem social, preservando direitos e aplicando a lei em caso de litígio.

Nessa óptica "todos são iguais perante a lei" e "todos têm iguais garantias legais", ou ainda, "todos têm iguais direitos".

O poder judiciário aplica as leis promulgadas pelo poder legislativo. Segundo Aristóteles, o termo justiça comporta em simultâneo os conceitos de legalidade e igualdade.

O adequado funcionamento da justiça é garante de democracia e elemento central ao desenvolvimento. O modo burocrático e moroso associado ao formalismo da justiça tem prejudicado a aplicação efectiva da lei no nosso país. Consideramos indispensável repensar o modelo, tornando-o mais efectivo, material e firme. O encarecimento das custas judiciais recentemente aprovado constitui um entrave mais ao acesso à justiça em condições de igualdade de oportunidade.

SOLUÇÕES

1. Introdução de métricas de controlo e avaliação à qualidade do funcionamento dos tribunais, reforço da independência dos Juízes e melhoria das suas condições de trabalho, nomeadamente pela contingentação processual e efectiva assessoria técnica e funcional;
2. Fomentar e garantir a evolução no sentido da efectiva especialização dos tribunais e da carreira de magistrado em todas as instâncias;
3. Simplificação da produção legislativa no sentido da produção de leis de qualidade, redigidas numa linguagem precisa e segura, dotadas de soluções normativas e consistentes;
4. Introduzir o princípio da reparação da vítima como elemento central na aplicação da justiça criminal, e eleger o princípio da oportunidade e consensualidade como base de toda a política penal;
5. Criar novas profissões forenses, nomeadamente a dos defensores públicos, com organização e controle deontológico e disciplinar sob a responsabilidade da Ordem dos Advogados;
6. Abolição das regras do cumulo jurídico e extinção de qualquer obrigatoriedade de concessão da liberdade condicional;
7. Flexibilização da execução das penas de prisão unicamente face à adesão voluntária do recluso ao trabalho no seio prisional e/ou à formação e comportamento disciplinar;

8. Simplificação dos códigos de processo, no sentido de ser privilegiada a justiça material em detrimento da justiça formal;
9. Toda e qualquer política de informatização da justiça sob o controle do poder judicial;
10. Tornar a justiça acessível recusando qualquer aumento das custas judiciais, revendo a Tabela Emolumentar Predial/Comercial/Civil.
11. Criação de legislação de responsabilização dos intervenientes que qualificam actos jurídicos ao abrigo do SIMPLEX.

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXOS

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

BALANCED SCORECARD POLÍTICO

O CASO DO MMS

ANEXO 1

Biblioteca da Assembleia da República

DOSSIER DE IMPRENSA

Biblioteca

Assembleia da República

Revista de Imprensa
16-03-2009

1 - Record, 14-03-2009, Protesto reuniu 200 mil pessoas
2 - Correio da Manhã, 14-03-2009, «A crise não serve de desculpa»
3 - Correio da Manhã, 14-03-2009, A força da CGTP
4 - Correio da Manhã, 14-03-2009, Negócio militar de Portas em risco
5 - 24 Horas, 14-03-2009, Manif da CGTP foi "a maior de sempre"
6 - 24 Horas, 14-03-2009, Vir para a rua
7 - Jornal de Notícias, 14-03-2009, CGTP põe 200 mil na rua
8 - Diário de Notícias, 14-03-2009, Qimonda de Dresden fecha em Abril
9 - Diário de Notícias, 14-03-2009, Editorial - No que se pode traduzir a manifestação da CGTP
10 - Diário de Notícias, 14-03-2009, CGTP fala na maior manifestação dos últimos anos
11 - Jornal de Notícias, 14-03-2009, CGTP junta 200 mil em protesto
12 - Expresso, 14-03-2009, Carvalho da Silva fala em «corrupção e don Corleones» em Portugal
13 - Público, 14-03-2009, Sobe e desce
14 - Público, 14-03-2009, Editorial - Concorde-se, discorde-se, mas não se pode ignorar
15 - Público, 14-03-2009, 200 mil pessoas contestaram na rua as políticas económicas e sociais do Governo
16 - Público, 14-03-2009, A "patente mais cobiçada do mundo" não cativou nenhuma empresa portuguesa

CISION

Record

ID: 24207892

14-03-2009

Tiragem: 113000
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Desporto e Veículos

Pág: 39
Cores: Cor
Área: 11,07 x 18,66 cm²
Corte: 1 de 1

CRISE! DESCONTENTES DE TODO O PAÍS PARALISAM LISBOA

Protesto reuniu 200 mil pessoas

■ Ao início da tarde de ontem, algumas das principais artérias de Lisboa estavam intransitáveis. As filas de trânsito prolongavam-se devido à maior manifestação "de sempre" que a CGTP já fez na capital e que juntou 200 mil participantes, de acordo com a Intersindical. Aquela que foi a primeira "manif" nacional promovida pela CGTP

CGTP saiu em defesa de novas políticas: mais emprego, salários e direitos laborais

este ano, em defesa de novas políticas económicas e sociais, englobou trabalhadores dos sectores público e privado de todo o País, que desfilaram até à praça dos Restauradores, partindo das Amoreiras e da Maternidade Alfredo da Costa.

Sob o lema "Mudar de rumo, mais emprego, salários e direitos", os manifestantes empunharam ainda os seus próprios cartazes com frases como "Governo não cumpriu, governo mentiu". Aos jornalistas, no fim do seu discurso nos Restauradores, o secretário-geral da CGTP, Carvalho da Silva, frisou que o "País merece melhor" e que o "Governo só tem aumentado o desemprego, a precariedade e a promiscuidade entre as políticas sociais e económicas". "Sócrates conseguiu o feito de pôr Portugal a divergir seis anos da União Europeia", concluiu o sindicalista. Francisco Louçã e Miguel Portas (BE), Jerónimo de Sousa e Ilda Figueiredo (PCP) estiveram presentes.

Várias ruas ficaram intransitáveis

CISION

CORREIO da manhã

ID: 24207611

14-03-2009

Tiragem: 154544
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 28
Cores: Cor
Área: 21,46 x 30,51 cm²
Corte: 1 de 2

PROTESTO ■ CONTRA OS BAIXOS SALÁRIOS E A PRECARIEDADE NO TRABALHO

JOÃO MIGUEL RODRIGUES

Vieram de todos os cantos do País para recordar que José Sócrates "não tem cumprido com as promessas" feitas no passado

"A crise não serve de desculpa"

■ CGTP garante que foi a "maior" manifestação em Lisboa, com mais de duzentas mil pessoas. A PSP não contesta, porque não divulga os números

● PEDRO H. GONÇALVES/ /ANDRÉ SANTOS

Nós sabemos que a vida não está fácil, mas as empresas e o Governo estão a usar a crise como desculpa para não nos aumentarem os salários. Não pode ser", garante indignado um grupo de trabalhadores que se queixa dos "carros topo de gama dos administradores" da empresa onde trabalha. O sentimento de descontentamento marcou a manifestação de ontem da CGTP em Lisboa que juntou milhares de pessoas.

Juliana Machado, que veio de propósito de Guimarães para estar presente, admite : "Não vamos conseguir mudar nada", mas mesmo assim defende que é a única forma que os trabalhadores têm para mostrar que estão contra as políticas do Governo. A manifestação, que segundo a CGTP juntou 200 mil pessoas em Lisboa, deixou o trânsito na cidade num caos, com as principais artérias entupidas. O próprio Túnel do Marquês teve de ser encerrado. Apesar da confusão, a PSP não contabiliza oficialmente a dimensão do protesto.

Trânsito na cidade ficou um caos, com as saídas entupidas

O líder da CGTP, Carvalho da Silva, fez questão de frisar que "o País merece melhor" e que este "Governo só tem aumentado o desemprego, a precariedade e a promiscuidade entre as políticas sociais e económicas: Sócrates conseguiu o feito de pôr Portugal a divergir seis anos da União Europeia", salienta.■

DEPOIMENTOS

DAVID PEREIRA Estudante

"Há dez mil qualificados sem futuro"

"Os jovens carregam ainda mais o peso de serem trabalhadores. O clima não é propício ao desenvolvimento do trabalho: há falta de contratos de trabalho, não somos integrados nos quadros e somos prejudicados pelos descontos. Há dez mil qualificados sem perspectivas de futuro no nosso país, e que, por isso, vão para o estrangeiro, onde há mais possibilidade de vínculos nas empresas.

MARIA BORGES Auxiliar Educativa

"Tanta gente pode chamar a atenção"

"Estou aqui porque quero justiça. Estou há 25 anos na função pública e só me tiram regalias. Ganho à volta de 600 euros, devido ao congelamento dos salários, e acho que o Governo deveria analisar a situação dos trabalhadores precários com muita atenção. Não me importo nada de trabalhar, quero é estar segura. Uma luta tão grande e com tanta gente pode chamar a atenção.

CISION

ID: 24207611

CORREIO da manhã

14-03-2009

Tiragem: 154544
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 9,71 x 7,01 cm²
Corte: 2 de 2

CISION

ID: 24207221

CORREIO da manhã

14-03-2009

Tiragem: 154544
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 4,91 x 26,09 cm²
Corte: 1 de 1

DIA A DIA

A força da CGTP

É nas manifestações gigantescas, como a que ontem bloqueou Lisboa, que se vê a força da CGTP. A central sindical liderada por Carvalho da Silva é uma máquina de fazer protestos e é uma das forças mais poderosas da oposição. Mas as dezenas de milhares de pessoas que protestam, além do impacto mediático do dia, pouco conseguem alterar. Como notou Rui Ramos no artigo publicado no **CM** a propósito dos quatro anos de Governo, nenhum outro Executivo desde o PREC enfrentou tantas e tão grandes manifestações. A CGTP tem batido recordes e os professores, muitos deles eleitores do PS, invadiram Lisboa por diversas vezes. Contudo, as várias sondagens publicadas pouco reflectiram a mudança de intenção de voto. Sócrates não tem a maioria absoluta garantida, mas actualmente ainda parece ser o único candidato a primeiro-ministro, apesar de todos os protestos, da crise e de todos os casos. Provavelmente se fosse feita uma sondagem às pessoas que ontem participaram no protesto o PCP e o Bloco de Esquerda seriam maioritários. É verdade que Portugal tem a extrema-esquerda mais forte da Europa, mas não passa de 20%. Há uma maioria silenciosa que tem tanto medo da crise quanto as pessoas que protestam, mas que não muda de sentido de voto por causa dos protestos.

ARMANDO ESTEVES PEREIRA
DIRECTOR-ADJUNTO

CISION

ID: 24207160

CORREIO da manhã

14-03-2009

Tiragem: 154544
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 27,36 x 35,70 cm²
Corte: 1 de 1

SÁBADO 14/03/2009 € 1,30 (C/IVA)

APAIXONADA

Gabi sem ilusões quanto a Cristiano Ronaldo

CORREIO da manhã

www.correiomanha.pt
Director Octávio Ribeiro | Directores-Adjuntos Armando Esteves Pereira e Eduardo Dâmaso

REPORTAGEM

3 mil casos de tuberculose por ano

■ Sampaio diz que doença é refém da pobreza PÁGS. 8 A 11

Quatro jovens escondem afogamento de amigo

■ **Adolescentes** de Albergaria-a-Velha não revelaram tragédia durante 30 horas PÁG. 12

NEGÓCIO MILITAR DE PORTAS EM RISCO

■ **Empresa** quer transferir fabrico dos **blindados** Pandur para a República Checa

■ **Crise económica** é a justificação apresentada para mudança dos planos acordados PÁG. 31

INVESTIMENTO DE 100 MILHÕES E 200 EMPREGOS NO BARREIRO EM CAUSA

Sócrates engorda oito quilos

■ Depois de deixar de fumar ganhou peso PÁG. 32

PAULO NOVAIS/LUSA

SANTOS ALVES

Procurador do Freeport morre

PÁG. 52

Katsouranis sai por quatro milhões

■ Trapattoni fala da equipa do Benfica

Tony Carreira leva fãs ao delírio no Atlântico

■ Cantor diz ao **CM** que concertos são um privilégio PÁGS. 42 E 51

Protesto bloqueia Lisboa

■ CGTP contou 200 mil manifestantes PÁG. 28

JOÃO MIGUEL RODRIGUES

AVEIRO

Pai de bebé acusado de negligência

PÁG. 6

Pinto da Costa não convence procurador

■ **Presidente do FC Porto** jurou, pela filha, ser inocente PÁGS. 26 E 27

PUB

LUBOIL
Distribuidor de Lubrificantes, Lda
PENNZOIL
www.luboil.pt
800 260 360

CRIME

Dono de gasolineira assassinado

PÁGS. 4 E 5

BPP

Casa de Rendeiro em offshore

PÁG. 29

PUB

JOGOS
Jackpot
Totoloto | Loto2 | Joker
totoloto
É fácil. É barato. Dá milhões.

HOJE A OPINIÃO DE

Emídio Rangel PÁG. 2

Gonçalo Amaral PÁG. 12

J. Amaral Dias PÁG. 31

José Mateus PÁG. 34

J. Pereira Coutinho PÁG. 52

CISION

ID: 24207143

24horas

14-03-2009

Tiragem: 64388
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 3
Cores: Cor
Área: 16,48 x 29,76 cm²
Corte: 1 de 2

Um mar de gente em protesto contra o desemprego encheu ontem a Avenida da Liberdade, em Lisboa

Manif da CGTP foi "a maior de sempre"

Jerónimo de Sousa, Francisco Louçã e Mário Nogueira não faltaram. Carvalho da Silva, líder da Intersindical, sublinhou que os trabalhadores estiveram presentes para lutar "pelas empresas e pelo emprego"

A manifestação da CGTP ontem à tarde, convocada para defender melhores condições de vida e de trabalho para os portugueses, foi "a maior deste tipo que tivemos em Lisboa", sublinhou ao final do dia Carvalho da Silva, líder da Intersindical.

"Estão mais de 200 mil trabalhadores e trabalhadoras. Dezenas e dezenas de milhares que lutam pelas empresas e pelo emprego", afirmou Carvalho da Silva. "Trata-se de uma enorme manifestação e todas as informações, indicadores e observações dizem que está muito acima de outras manifestações", acrescentou.

Quem não faltou à manifestação, que teve o lema "Mudar de rumo, mais emprego, salários e direitos", foi o secretário-geral da Fenprof, Mário Nogueira. O protesto "serve para recordar ao primeiro-ministro que é feio mentir", disse.

Francisco Louçã, líder do BE, falou em "demonstração de força popular". "É uma grande demonstração da força popular, que é a força da democracia em resposta ao desemprego, ao trabalho precário, ao abuso enorme que se instalou na sociedade".

Jerónimo de Sousa, secretário-geral do PCP, considerou que a manifestação teve grande leitura política e social, "com consequências eleitorais", avisando que a arrogância do Governo decorrente da maioria absoluta "poderá terminar".

Centenas de autocarros

Do Porto saíram mais de 100 autocarros, enquanto de Coimbra, de acordo com informações sindicais, foram 23. De Portalegre saíram sete, da zona Oeste quatro e de Santarém 13.

Os manifestantes juntaram-se no Marquês de Pombal, tendo descido a Avenida da Liberdade até aos Restauradores. ■

factos

COOPERAÇÃO. Em entrevista à Lusa, João Proença, secretário-geral da UGT, afirmou que "a solução para o movimento sindical português não é a unidade orgânica das duas centrais sindicais mas sim, dentro da respectiva diversidade, a unidade na acção, a unidade de actuação, quer seja à mesa da negociação quer na condução de uma greve ou manifestação". "Esta tem sido a riqueza do movimento sindical espanhol e italiano", justificou.

CISION

ID: 24207143

24horas

14-03-2009

Tiragem: 64388
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 20,44 x 17,60 cm²
Corte: 2 de 2

CGTP GARANTE TER ORGANIZADO MAIOR MANIFESTAÇÃO DE SEMPRE

200 MIL CONTRA SÓCRATES

» pág. 3

CISION

ID: 24207133

24horas

14-03-2009

Tiragem: 64388
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 5,17 x 28,69 cm²
Corte: 1 de 1

Luís Nunes

nota do dia

Vir para a rua

Ontem a redacção do *24horas* passou grande parte da tarde a fazer o seu trabalho tendo como som de fundo as palavras de ordem do mar de gente que descia a Avenida da Liberdade. Carvalho da Silva contou mais de 200 mil na manif da sua CGTP. Mesmo que fossem metade, fica a certeza de que há muitos portugueses zangados.

Percebe-se porquê. O Governo Sócrates passou quatro anos a garantir-nos que os sacrifícios por que estava a fazer passar os portugueses eram necessários. Que depois de passada a tormenta, viria o sol radioso. Afinal, a tormenta transformou-se num ciclone de desemprego. E as pessoas sentem-se obrigadas a vir para à rua gritar. Ontem, o povo não protestou por algo em concreto, mas porque as esperanças que lhes foram dadas sairam goradas.

Pinto da Costa

2 Transformou um clube de bairro no único emblema nacional capaz de se bater com os maiores da Europa. Não lhe fica bem invocar o nome da filha em tribunal.

(página 5)

CISION

Jornal de Notícias

ID: 24207104

14-03-2009

Tiragem: 129196
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 26,87 x 36,80 cm²
Corte: 1 de 3

JORNADA DE PROTESTO NA CAPITAL

Código Laboral tem soluções 'muito úteis'

"Muitas das soluções mais criticadas" do Código do Trabalho "revelam-se hoje úteis", numa altura em que o Mundo enfrenta "uma fase económica difícil".

Vieira da Silva, ministro do Trabalho

JOSÉ ANTÓNIO DOMINGUES

CGTP põe 200 mil na rua

Carvalho da Silva pede um 1.º de Maio ofensivo e mais combate "no ano de todas as eleições"

ALEXANDRA MARQUES
alexandra.marques@jn.pt

"Injustiças sociais/Arre porra que é demais!" foi a palavra de ordem gritada com mais emoção no protesto ontem levado a cabo em Lisboa pela CGTP. No palco, Carvalho da Silva denunciou a promiscuidade entre o poder económico e político.

"Uma enorme manifestação que não fica aquém, antes está acima de outras realizadas. Esta tarde estiveram aqui mais de 200 mil pessoas", bradou o secretário-geral da CGTP aos manifestantes, sem que a PSP (que recusou fazer uma estimativa) avançasse com outros números, por não ter esses dados. Do palco montado na Praça dos Restauradores Carvalho da Silva disse que "é preciso uma governação séria" e responsabilizar as forças políticas. "No ano de todas as eleições", o líder sindical pediu que todos sejam "exigentes e combatentes" e saiam à rua no Dia do Trabalhador, fazendo "um 1º de Maio ofensivo".

"Mudar de rumo" foi o lema da manifestação e o mote do orador na crítica aos "traços fundamentais da governação de Sócrates". A saber: mais desemprego e precariedade; "uma dívida externa que nos coloca uma corda ao pescoço, perigosa e por muito tempo"; seis anos de divergência com a Europa; e "mais compadrio e mais promiscuidades entre o Poder económico e Poder político".

"Salvaguardadas as devidas distâncias e diferenças inerentes", referiu, confessou ter relido mais uma vez "O Padrinho" e ter concluído que "há para aí figurões que parecem mesmo os D. Corleones a que temos direito".

Se o sector público desceu do cimo das Amoreiras, o sector privado saiu da praça do Saldanha (numa vista aérea em tenaz) até confluírem no Marquês para a Avenida da Liberdade.

O dirigente do BE Francisco Louçã encontrava-se logo na primeira esquina. Presente para apoiar, disse, "um acto político da maior importância" e "de coragem". "Este povo responde na rua e mal do Governo que não sente que o povo na rua é a força da democracia", frisou.

Uns metros adiante, perto do centro de trabalho do PCP, Jerónimo de Sousa esperou o cortejo, ao lado de Ilda Figueiredo. Para o líder comunista, a manifestação representou "a derrota dos que defendem o conformismo e a resignação" e foi um aviso eleitoral ao Governo.

"O Governo sustenta-se na sua maioria absoluta, mas deveria olhar para esta manifestação" que, "mais do que qualquer comentário ou discurso, tem um grande significado político e social e, claro, grandes consequências eleitorais", acentuou.

Se na descida da Avenida a palavra de ordem gritada com mais fervor foi "Injustiças sociais/Arre porra que é demais!", no palco foi o nome do primeiro-ministro que provocou mais apupos.

"Assobiem que ele merece", disse ao microfone o dirigente da CGTP, já quase sem voz e na única pausa do discurso em que aproveitou para se assoar e beber uns golos de água. Antes de terminar, exortando à intensificação da luta nos locais de trabalho. ■

Manifestantes oriundos de todo o país protestaram em Lisboa

A única coisa boa nesta crise é que finalmente o povo português está a começar a despertar e a vir para rua! Já não somos um povo sereno!"

Miguel Ângelo Pinto
39 ANOS
CONTROLADOR DE QUALIDADE
VILA NOVA DE GAIA

As mulheres estão a ser duplamente atingidas porque sofrem pressões das entidades patronais para não gozarem o direito à maternidade"

Natacha Amaro
33 ANOS
TÉC. RELAÇÕES INTERNACIONAIS
LISBOA

Estou aqui com as minhas colegas. Somos 38 trabalhadoras e fomos recentemente excluídas de uma empresa de forma ilegal!"

Isabel Zuzarte
53 ANOS
DESEMPREGADA
SETÚBAL

Hoje em dia os trabalhadores são sistematicamente despedidos por tudo e por nada. Eu trabalhei no urânio exposto a radioactividade e agora não há direitos"

José Luís
56 ANOS
EX-TRABALHADOR DA ENU
CANAS DE SENHORIM

Desde 2004 que não tenho um único cêntimo de aumento e a inflação continua. O custo de vida sobe mas eu ganho sempre o mesmo!"

José Manuel Matoso
54 ANOS
MECÂNICO
LISBOA

CISION

Jornal de Notícias

ID: 24207104

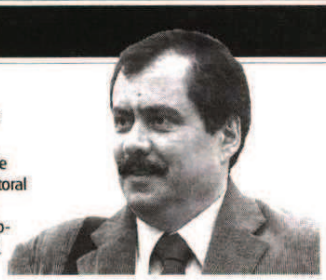
14-03-2009

Tiragem: 129196
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 3
Cores: Cor
Área: 26,67 x 37,33 cm²
Corte: 2 de 3

Protesto mostra que "é feio mentir"

"O Governo fez um conjunto de promessas na campanha eleitoral anterior" e o protesto de hoje "serve para recordar o primeiro-ministro de que é feio mentir".
Mário Nogueira, da Fenprof



EDP e Galp têm lucros e aumentam os preços

Os abusos que indignam as pessoas são feitos pela " Galp e pela EDP que têm lucros de milhões, mas sobem os preços, atingindo as famílias mais pobres".
Francisco Louçã, do Bloco de Esquerda

Os três sindicalistas antes do "penalty"

Carvalho da Silva, João Torres, (do Porto) e Mário Nogueira (da Fenprof) conversaram dentro do quadrado reservado à direcção da CGTP, quando ainda não se sabia a dimensão da manif.

Reportagem

CRISTIANO PEREIRA
cristiano@jn.pt

"As pessoas começam a ter consciência"

Trabalhadores do Porto juntaram-se em 107 autocarros e demonstraram a sua revolta na capital

JOSÉ ANTÓNIO DOMINGUES

Luís Pinto acusa o PS de sempre ter dado "machadadas aos trabalhadores"

Nos anos 40, o seu avô mobilizou a população da aldeia de Nespereira, em Cinfães, e lutou contra a saída de cereais da povoação – foi preso. Décadas mais tarde, a sua mãe desviou broas de onde elas abundavam; escondeu-as dentro de cântaros de água e distribuiu-as às crianças pobres da aldeia. Ontem, Luís Pinto, 41 anos, metalúrgico da Sakthi, em Vermoim, Maia, saltou da cama de madrugada e juntou-se aos 107 autocarros que saíram do Porto para irem a Lisboa gritar a sua revolta.

"Há muitos casos de atropelos aos direitos dos trabalhadores", disse-nos, a mão firme na faixa vermelha onde se lia "Trabalhadores Metalúrgicos do Norte em luta contra a crise e a hipocrisia". O delegado sindical admitiu que os seus patrões – uma multinacional de fundição de peças de segurança automóvel – até são pessoas "abertas ao diálogo", mas desdobra-se a citar outros casos concretos de trabalhadores que "têm sofrido com a suspensão de contratos e entram numa depressão que se reflecte na vida familiar".

Na zona de Picoas, ironicamente junto à porta de um dos hotéis mais luxuoso de Lisboa, a manifestação arrancou a passo lento. Luís Pinto juntou a sua aos milhares de vozes, um coro possante: "Direitos conquistados não podem ser roubados!". Garante-nos que nunca votou PS porque os socialistas "sempre deram machadadas nos direitos dos trabalhadores".

Minutos depois, já perto dos Restauradores, o metalúrgico, com dois filhos, deixou um recado a Sócrates: "Vire-se mais para os problemas sociais e dignifique aque-

"Os trabalhadores entram numa depressão que se reflecte na vida familiar"

les que trabalham". A multidão da manifestação, imensa, interminável, agradou-lhe: "As pessoas começam a ganhar consciência", apontou. Horas depois terá regressado ao Norte. Confessou-nos que ia entrar em casa e dizer à família "que vale a pena lutar". Tal como fizera o seu avô, que lutou pelo pão dos aldeões de Nespereira. ■

Últimos anos marcados por grandes manifestações

■ 2006
Protestos a crescer
Várias acções de protesto convocadas pela CGTP-IN e pela Frente Comum de Sindicatos da Administração Pública. A 3 de Fevereiro, 15 a 20 mil trabalhadores da função pública protestaram em Lisboa. A 12 de Outubro, um protesto por Mudanças Políticas, da CGTP, reuniu 100 mil pessoas.

■ 2007
Entre as maiores de sempre
Uma concentração contra as políticas do Governo de José Sócrates a 2 de Março foi considerada uma das maiores de sempre, ao juntar perto de 150 mil trabalhadores. A 18 de Outubro uma nova manifestação juntou 200 mil pessoas. A CGTP diz que foi a maior acção de luta em 20 anos.

■ 2008
O ano dos professores
A 8 de Março, a Marcha da Indignação juntou 100 mil professores. Protestos que se repetiram a 8 de Novembro com a presença de 120 mil docentes. Contra a revisão do Código do Trabalho, 200 mil pessoas manifestaram-se a 5 de Junho.

Escolas ficaram sem auxiliares

"Só hoje [ontem] de manhã é que me disseram que não haveria Actividades de Enriquecimento Curricular (AEC) por causa de uma greve. Não me causou grande transtorno, porque estou de folga, mas para alguns pais foi complicado vir buscar os filhos às 15.30 horas". À porta da EB1 da Fontinha, no Porto, António Gomes, juntou a sua surpresa à de outros pais e professores das AEC. A escola fechou mais cedo devido à ausência de pessoal auxiliar, numa situação que se repetiu noutras escolas na Área Metropolitana do Porto, que encerraram ou funcionaram com limitações.

Crianças tiveram de sair mais cedo

A área da Educação – em especial as escolas do Ensino Básico – terá sido a mais afectada pelo pré-aviso de greve e uma ronda efectuada por diversos serviços públicos da cidade permitiu verificar que tudo decorria com aparente normalidade.

Na Repartição de Finanças da Rua de Damião de Góis, um funcionário justificou o elevada afluência de público com a entrega do IRS. "Penso que não terá havido ausências por causa da greve. Temos aqui muita gente porque se está a esgotar o prazo para a entrega em papel das declarações de IRS ", referiu.

Na Loja do Cidadão, na Avenida de Fernão de Magalhães, todos os serviços se encontravam em funcionamento. Na área das Consultas Externas do Hospital de S. João o movimento era normal, o mesmo se passando em duas unidades de Saúde visitadas pelo JN.

REIS PINTO

ontra o Governo

A adesão a esta manifestação é uma clara demonstração de que o povo está descontente e que o governo precisa de mudar muita coisa"
Aurelina Tavares
53 ANOS
AUXILIAR HOSPITALAR
ALMADA

Um dos problemas mais graves é o dos salários: trabalhamos cada vez mais para ganharmos cada vez menos no final de cada mês!"
Fernando Teixeira
39 ANOS
FUNCIONÁRIO HOSPITALAR
ALMADA

Estou aqui a manifestar-me contra o novo código de trabalho. Temos muita gente e esta enorme luta é porque acreditamos que conseguimos mudar"
José Cerqueira
46 ANOS
FUNCIONÁRIO PÚBLICO
BRAGA

Estou descontente com este governo porque só nos retira regalias. A adesão é enorme e como as eleições não tardam, pode ser que isto mude alguma coisa!"
Isabel Conceição
58 ANOS
AUXILIAR DE ACÇÃO EDUCATIVA
COVILHÃ

Há cada vez mais precariedade nesta crise capitalista que não nos quer dar espaço de manobra. A manifestação é significativa e já tenho vários anos disto"
Mário Albano
50 ANOS
METALÚRGICO
FÁNZERES

CISION

ID: 24207104

Jornal de Notícias

14-03-2009

Tiragem: 129196
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 25,39 x 11,89 cm²
Corte: 3 de 3

MULTIDÃO NA RUA CONTRA O GOVERNO

PROTESTO PÁGS. 2-3 ➡

Manifestação em Lisboa terá juntado, segundo a CGTP, mais de 200 mil pessoas. Autocarros de todo o país

Carvalho da Silva pediu aos trabalhadores "um 1.º de Maio ofensivo" em ano de eleições

CISION

Diário de Notícias

ID: 24207054

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 38
Cores: Cor
Área: 26,50 x 29,98 cm²
Corte: 1 de 1

Indústria. Qimonda confirmou o que já se suspeitava. Não será possível concluir as negociações para salvar a empresa antes do fim de Março. Manter a produção "está fora de questão", logo, a laboração em Dresden vai ser suspensa, anunciou em comunicado. Em Portugal, estudam-se as implicções da decisão

Qimonda de Dresden fecha em Abril

Com um investidor, a produção "pode ser retomada"

ILÍDIA PINTO

As negociações para encontrar um investidor que salve a Qimonda prolongar-se-ão para além de Março e a produção na fábrica de Dresden parará a partir de Abril, anunciou ontem a empresa, em comunicado. A notícia apanhou de surpresa os mais de mil trabalhadores da fábrica de Vila do Conde, que ao início da noite desconheciam ainda quais as implicações que este facto poderia ter no seu futuro (*ver caixa*).

A informação veiculada pela Qimonda alemã refere, apenas, que aos empregados na Alemanha que ficarem sem trabalho quando a produção cessar vai ser proposta a integração numa outra sociedade.

Quanto aos investidores, "houve vários a manifestar interesse, mas ainda não há propostas vinculativas", disse o gestor da falência, Michael Jaffé, após uma reunião, ontem, com a comissão de credores. "Tal como esperávamos, até finais de Março não haverá uma solução definitiva", acrescentou Jaffé, nomeado pelo Tribunal de Munique após a declaração de insolvência, a 23 de Janeiro.

O comunicado lembra ainda que os trabalhadores da Qimonda alemã têm direito ao pagamento de salários pelo Estado até ao fim de Março, ao abrigo da lei das falências.

A partir desta data, terá de ser de novo a empresa a pagar os salários, "mas manter a produção em pleno, com os custos inerentes, está fora de questão, devido à queda dos preços dos *chips* de memória e às enormes perdas a isso associadas", diz ainda a Qimonda. Por isso, a produção em Dresden "será reduzida a partir de 31 de Março, de forma controlada, até entrar em modo *stand-by*".

A produção "pode ser retomada a qualquer momento, caso as negociações com potenciais investidores sejam concluídas com êxito", disse Jaffé.

Sem investidores "a empresa deverá ser liquidada"

Por sua vez, o presidente do conselho executivo da Qimonda, Kin Wah Loh, afirmou que "as negociações permanentes" prosseguirão com os governos regionais da Saxónia e da Baviera, e com os governos da Alemanha e de Portugal, e ainda com a UE, para tentar salvar a empresa. Refira-se que o presidente da Comissão Europeia, Durão Barroso, recebeu ontem o ministro-presidente do Estado da Saxónia, ao qual manifestou receptividade para apreciar um "projecto concreto" de salvamento e reestruturação da Qimonda, empresa com sede em Munique e que emprega 12 mil trabalhadores em todo o mundo. As principais fábricas são em Dresden e em Vila do Conde, onde emprega mais de mil trabalhadores.

Kin Wah Loh garantiu que, até agora, "não foram tomadas decisões definitivas" sobre a futura estrutura da sociedade, incluindo a opção sobre as partes que a Qimonda deve manter e as que devem ser transferidas. Se não forem encontrados investidores, a empresa, que com o requerimento da falência juridicamente se dissolveu, "será previsivelmente liquidada", concluiu Loh. ■ Com Lusa

JOÃO ABREU MIRANDA / LUSA

Os trabalhadores da Qimonda de Vila do Conde desconheciam ontem o fecho de Dresden

Impacto em Vila do Conde em avaliação

Aos trabalhadores da Qimonda Portugal **não haviam ontem, ao início da noite, sido dadas explicações** sobre o que se iria passar em consequência da suspensão da produção da fábrica de Dresden. A administração emitiu um comunicado ao fim do dia, dando conta que "perante esta nova situação, estão a ser avaliadas as implicações e o impacto" da decisão tomada na Alemanha. A administração da Qimonda Portugal, liderada por Armando Tavares, sublinha ainda no documento que, "ao longo de todo este processo, tem contado sempre com o empenho determinado do Governo português na procura de soluções que preservem os interesses nacionais". Ontem, um grupo de trabalhadores de Vila do Conde deslocou-se a Lisboa para participar na manifestação da CGTP.

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206721

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 8
Cores: Cor
Área: 10,68 x 37,26 cm²
Corte: 1 de 1

EDITORIAL

No que se pode traduzir a manifestação da CGTP

Não há nenhuma organização que junte mais gente nas ruas do que a CGTP. Daí que nenhum governo de bom senso se possa permitir ignorar a sua plataforma reivindicativa, que conta com o apoio político do PCP e do BE e esteve ontem bem expressa no mote: "Mudar de rumo: mais emprego, salários e direitos."

É todo um programa económico de governo. Mais direitos significa menos trabalho precário e menos facilidade de despedir; mais salários deverão conduzir ao aumento do poder de compra e, por consequência, do consumo. Mais emprego conseguir-se-ia com expansão dos serviços e investimento públicos. Esse novo rumo apoiar-se-ia no maior protagonismo do Estado e no maior condicionamento dos investidores privados, nomeadamente, dos de maior dimensão.

Nenhum Governo de bom senso pode ignorar as queixas

Ora o programa do PS é bem distante deste. Para o Governo, só agora é que há – devido à crise mundial – procura a menos, e, por isso, decidiu investir mais e apoiar mais quem investe e cria emprego ou o mantém. Em termos estruturais, há é falta de capacidade produtiva interna para responder à procura total, de bens de consumo, serviços e investimento. Daí que o Governo PS insista em emagrecer o aparelho do Estado com ganhos de eficiência; em moderar salários, com ganhos reais mínimos, para não deixar degradar a competitividade das exportações; e em apostar na qualificação dos activos a todos os níveis para aumentar a produtividade e a produção final. Uma quer crescimento económico, expandindo a procura. O outro persegue-o actuando sobre os condicionamentos da oferta. A quem dará o eleitorado da esquerda e do centro-esquerda razão em Setembro?

É importante olhar para o Relatório de Segurança Interna com precaução. Os 24 mil crimes violentos do ano passado são realmente bastante mais que os registados em 2007, mas esses sim foram 12 meses excepcionais. Significa isto que os números de 2008 não devem ser vistos como um alerta? Não.

Crime violento subiu em 2008. Mas em 2006 foi mais elevado

Uma média de 66 crimes violentos por dia é assustadora num país com fama de brandos costumes. Mas não existe uma causa única para o aumento da criminalidade. Além da degradação das condições sociais, também se suspeita da alteração do código penal, com libertação de presos preventivos que reincidiram, e da reorganização territorial das forças de segurança, com a PSP a incluir na sua área de acção mais 600 mil pessoas e zonas problemáticas.

É possível enfrentar com sucesso a criminalidade. Tomemos como exemplo as operações de grande envergadura (147 em dez dias de fins de Agosto, Setembro) que tiveram um evidente efeito dissuasor. Não chega, claro, mas não só intimida os criminosos, como tranquiliza quem receia sofrê-los. ■

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 2
Cores: Cor
Área: 27,21 x 39,08 cm²
Corte: 1 de 5

Contestação. Mais de 200 mil pessoas, segundo dados da organização e confirmados por fonte policial, desceram ontem a Avenida da Liberdade. Em protesto contra o desemprego, os baixos salários e as medidas económicas do Governo. Num desfile que não conseguiu mobilizar um grande número de jovens contra a precariedade, Carvalho da Silva prometeu "sentido ofensivo" em ano eleitoral

CGTP fala na maior manifestação dos últimos anos

200 mil pessoas confirmadas por fonte policial

CATARINA ALMEIDA PEREIRA

Colegas e casados, Adelino e Mónica já não compram "iogurtes caros" ou "fraldas de marca". Dizem que passaram a andar de bicicleta. Aguardam a falência da fábrica de mobiliário para crianças, em Ovar, onde trabalham. Cinco meses de salários em atraso justificaram a sua estreia, acompanhada de 25 dos 40 trabalhadores da empresa, na manifestação realizada ontem, em Lisboa, pela CGTP – num autocarro pago pela central. "O sindicato tem-nos dado apoio, dado informações que não tínhamos. Não sabíamos bem o que fazer, nunca passámos por uma situação destas", diz José Ricardo, 52 anos de idade, "16 de casa". A ameaça do desemprego potenciou a adesão ao desfile.

Há 35 anos que Carvalho da Silva não fica desempregado *(ver texto ao lado)*. Para o secretário-geral da CGTP, a manifestação que ontem encheu a avenida da Liberdade foi "provavelmente, a maior dos últimos anos", referiu num balanço ao DN. A organização aponta para a presença de "mais de 200 mil pessoas". Dados sem contraditório oficial desde que a PSP optou por não divulgar balanços. Ao DN, fonte policial próxima da operação refere que as 200 mil pessoas estimadas pela CGTP "não estarão muito distantes" da realidade.

Carvalho da Silva começa e termina o discurso final, nos Restauradores, a falar de jovens. Mas é evidente a predominância de maiores de 40 anos entre a plateia. "Aos jovens, tem-lhes sido apresentado um conjunto de valores que os distancia da vida centrada no trabalho e nas condições de trabalho. Isso reflecte-se na participação política", admite.

No desfile há trabalhadores dos mais diferentes sectores em protesto contra os baixos salários, o *lay-off*, as regras da actualização de pensões ou de acesso ao subsídio de desemprego e contra as políticas económicas e sociais do Governo.

Já os 70 mil novos desempregados que em Janeiro se inscreveram nos centros de emprego não acudiram em massa. A culpa, diz Carvalho da Silva, é do Governo. "Há distritos do país onde os responsáveis do Instituto de Emprego e Formação Profissional convocaram imensos desempregados para se irem apresentar hoje", acusa. "Se o Governo tivesse condições de evitar que todos esse desempregados estivessem aqui, teria evitado".

CGTP acusa IEFP de convocar todos os desempregados

"Sentido ofensivo"

Incentivando assobios ao Executivo de José Sócrates – "porque ele merece" – Carvalho da Silva prometeu, no discurso final, um "sentido ofensivo" no 1º de Maio, em ano de eleições.

"O problema não é a crise do momento. O problema é estrutural e de erro estratégico", concluiu, referindo a divergência cada vez maios entre a economia portuguesa e a dos outros países da União Europeia.

Admitindo que "no meio da governação é possível descortinar, aqui e ali, medidas que tiveram efeitos positivos", Carvalho da Silva optou por desenvolver os cinco pontos que, segundo defende, marcaram a governação. "Prometeram mais emprego e que temos é mais desemprego, com o empobrecimento de muitos. Prometeram mais estabilidade e temos mais precariedade. (...) Aumentou a promiscuidade entre os poderes económico e político, o compadrio e a corrupção". A descida dos salários reais, a perda de poder de compra e o agravamento da dívida externa são outros argumentos contra o Governo.

"Há um grande descontentamento popular", reconheceu ontem, em Coimbra, Mário Soares. "Mas há também grandes meios para levar as pessoas a Lisboa", concluiu o histórico do PS. ■

A VOZ DOS MANIFESTANTES

Vindos de norte a sul do país, os manifestantes reuniram-se pelas 14.30 no Marquês do Pombal em Lisboa. Todos unidos pela mesma causa, deram início a mais um protesto contra o Governo de José Sócrates.

Ágata Pereira
PROFESSORA

Acompanhada pela mãe e pela filha, Ágata Pereira vem a todos os protestos desde que os considere justos. Afirma que "o espírito desta manifestação é de reivindicação" e que "gostava essencialmente que existissem melhores condições de trabalho e melhores salários". A professora do 1.º ciclo define este protesto como sendo "o reflexo do País".

Ricardo Mendes
DESEMPREGADO

Desempregado desde Novembro de 2008, levantou-se pelas 6 da manhã para vir, pela primeira vez, a uma manifestação. " Decidi vir à última da hora, porque estou desempregado e porque sinto que em casa não faço nada de útil para tentar mudar a situação", disse. Este enfermeiro portuense de 22 anos espera que o protesto tenha algum impacto, apesar de não ter muitas esperanças.

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 3
Cores: Cor
Área: 27,94 x 36,29 cm²
Corte: 2 de 5

O desfile concentrou-se no Marquês de Pombal e encheu a Avenida da Liberdade

FOTO DIOGO CABRITA

O dia em que Carvalho da Silva ficou desempregado

História. Líder da CGTP recorda o tempo "em que mais ganhou"

A democracia tem sido gentil para Carvalho da Silva. Desde 1973 que não fica desempregado.

"Fui despedido por denunciar", revela ao DN. "Foi nesse período, antes do 25 de Abril, que ganhei mais na minha vida como trabalhador, em termos relativos", refere.

Formado na escola industrial, começou a trabalhar aos 16 anos, numa oficina de reparações de aparelhos eléctricos. Mas a tropa acabou por chamá-lo bastante "mais cedo do que previa".

Em plena guerra colonial, no Norte de Cabinda, foi concorrendo a anúncios enviados por pessoas amigas.

Volta a Portugal em 1972. "No dia seguinte, fui chamado". A maior empresa de produção de talheres admite Carvalho da Silva num programa de formação e trabalho. Era considerado pela administração "um promissor quadro em formação", mas começa a surgir algum mal estar por reagir "contra certos procedimentos". "Havia já algumas tensões, porque eu reagia contra procedimentos que havia na empresa e isso às vezes incomodava".

Esses conflitos, conta, culminaram em despedimento. "Denunciei um processo em que havia um desaparecimento de aço na produção.

A situação comprometia um administrador. Mexi-me contra aquilo e o resultado é que o administrador era mais forte do que eu. Tinha que ir para a rua. E fiquei no desemprego." Por apenas duas semanas. Foi a última vez. "Depois entrei na empresa a cujos quadros ainda pertenço".

Concorreu com "imensa gente" e era dos que tinha menos habilitações escolares para a função que lhe era exigida. No entanto, recorda, "fiz as provas práticas todas que exigiam. E ali fiquei." ■ – C.A.P

Cinco bandeiras de contestação social

Na manifestação da CGTP/IN, entre as diversas palavras de ordem, sobressaíram cinco aspectos da realidade laboral e social:

Precariedade laboral

No início de 2005 havia 564 700 **trabalhadores a termo certo** por conta de outrem. No fim de 2008 já eram 723 100, mas a população empregada por conta de outrem também subiu: 5 094 400 em Março de 2005; 5 175 300 em fins de 2008, passando o peso relativo dos precários de 15% para os 18,3%. Dos postos de trabalho criados a mais neste período, em termos de saldo, 85% são a termo e só 15% não têm termo certo.

Desemprego jovem

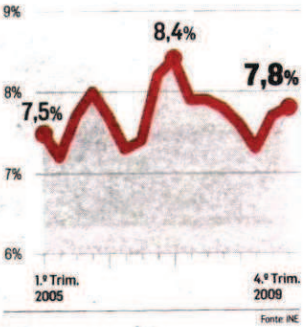
No escalão etário entre os 15 e os 24 anos, havia há quatro anos 16% de **jovens desempregados.** São agora 18%, mas deu-se um claro agravamento no ano de 2008 devido à crise que vivemos. Em fins de 2007, a percentagem ficava-se nos 16,8%. O desemprego entre as raparigas sempre foi maior do que entre os rapazes: 21,4% contra 15,1%, agora; 19,7% contra 13%, em 2005. O agravamento relativo deste indicador foi maior entre os jovens do sexo masculino.

Salários reais

O **rendimento médio mensal líquido** de impostos dos trabalhadores por conta de outrem atingiu 765 euros, em fins de 2008. Em 2005 era de 679 euros, um aumento nominal de 12,7%. O índice de preços no consumidor – a inflação acumulada – foi de 9% nesse período. Houve, assim, um ganho real dos salários modesto de 3,4% (equivalente a 25 euros).

Taxa de desemprego

EM PERCENTAGEM



Regime de pensões

Com a reforma do **regime de pensões** passou a contar a média das remunerações ao longo de toda a carreira contributiva e introduziu-se o factor de sustentabilidade – ligado ao aumento da esperança média de vida –, que vai fazendo baixar a taxa de substituição. Para contrariar esta descida relativa da 1ª pensão face ao último salário, cada trabalhador pode contribuir um pouco mais ou trabalhar uns meses mais.

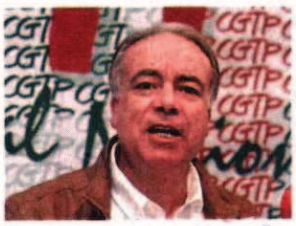
Serviços públicos

Em Setembro último havia menos **51 486** funcionários públicos do que os 748 mil recenseados em fins de 2005. Já as despesas com bens e serviços pelo Estado não descem na mesma proporção indiciando a compra acrescida de serviços a empresas privadas. ■ – A.P.M.

perfil

MANUEL CARVALHO DA SILVA

- Secretário-geral da CGTP
- 60 anos, casado, 2 filhos
- Membro da Juventude Agrária e da Juventude Operária Católica
- Nasceu em Viatodos, Barcelos
- Licenciado e doutorado em Sociologia pelo ISCTE



Combatente, mobilizador, perseverante. Três características que assentam bem a Carvalho da Silva, 60 anos, mais de um terço de vida a liderar a CGTP, nem sempre em sintonia com o PCP. Particularidades que ajudam a explicar como o electricista de Barcelos se transformou no incontestável líder sindical português. Cereja no topo do bolo, o doutoramento em Sociologia, granjeou-lhe novas cumplicidades na sociedade. Fê-lo, diz, porque "os sindicatos têm de estar mais preparados". Enquanto os despedimentos e a desregulamentação laboral avançam, a sua notoriedade aumenta. Admite que lhe têm pedido para se candidatar a Presidente. Foi assim com Lula...

CARLA AGUIAR

Maria de Jesus
AGRICULTORA

...inda de Nelas, esta agricultora de 57 anos levantou-se às 5.30 para mostrar o seu descontentamento com a actual situação dos trabalhadores. Destacando as reformas, Maria gostaria que com esta manifestação se mude tudo o que está mal para melhor, pois dão muito a uns e pouco a outros". Veio prevenida com o farnel, pois "o dinheiro não dá para ir a restaurantes".

Paula Silva
ENFERMEIRA

Paula, 31 anos, veio de Viseu para participar na sua primeira manifestação e considera injusto o que o Governo está a fazer. "Estão a tirar-nos as nossas regalias e os nossos direitos", diz. Soube da manifestação há uma semana, através do sindicato, e decidiu logo vir. "Mais do que nunca estamos todos unidos e se não conseguirmos agora, não conseguimos mais", afirma.

João de Nazaré
REFORMADO

"Vim manifestar-me contra a situação que estamos a viver e estou a lutar por dois netos de 30 anos que estão lá em casa e que ainda não têm futuro", afirma João de Nazaré, reformado há 28 anos. O antigo vidreiro da Marinha Grande assegura que vem "a todas as manifestações enquanto puder", já que, acrescenta, "o dinheiro não chega nem para comermos".

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689 14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 27,57 x 36,96 cm²
Corte: 3 de 5

Manifestação da CGTP

Negócio muito "fraquinho" para vendedores ambulantes

"O povo não tinha sede ou estava sem dinheiro", contou vendedora Celeste

DANIEL LAM

O negócio "foi fraquinho" para quem tentou aproveitar o calor da manifestação para ir vendendo garrafas de água e latas de cerveja fresquinhas. Celeste, que liderou uma equipa de vendas de líquidos refrescantes ao longo da Avenida da Liberdade, confessou ao DN a sua desolação: "Não se vendeu nada."

O homem e a mulher que seguiam as instruções dadas por Celeste, contaram ter passado a tarde "a subir e a descer a avenida, mas quase ninguém comprava nada". A meio da avenida, a equipa de reportagem do DN encontrou a vendedora com dois baldes de plástico. Um cheio de garrafas de água e outro com latas de cerveja. No meio de cada balde, um enorme bloco de gelo para manter tudo fresquinho. A vendedora ainda abordou o repórter, tentando fazer negócio: "Leve lá uma cervejinha, que é para acabar o resto. É só um euro".

Ao fim da tarde, os dois vendedores e a chefe Celeste contavam o dinheiro recebido. Ao lado estavam os baldes, ainda com garrafas e latas. "Não se vendeu nada e até estava calor. O povo não tinha sede ou estava sem dinheiro. Pode ser que o negócio corra melhor no 25 de Abril", comentava Celeste.

Ao longo da avenida, multiplicavam-se carrinhos de metal fumegantes de castanhas assadas. Quase todos se queixavam que o negócio foi igual aos outros dias. "Deve ser por causa do calor, que não puxa para as castanhas quentes", disse um vendedor.

Só junto ao Marquês de Pombal é que Ondina Sereno se mostrava satisfeita: "Foi bom o negócio. Costumo fazer 20 ou 30 euros por dia e fiz talvez o dobro. Trouxe 20 quilos de castanhas e já se acabou quase tudo. Já dá para sair daqui a rir. Nos outros dias saio de nariz torcido, porque queimase carvão e perco o dia todo."

Pelas 17.40, no Quiosque Tivoli formava-se uma longa fila de pessoas – entre elas muito manifestantes – para registarem boletins do Euromilhões.

O balcão da ginjinha foi pequeno para todos

Já nos Restauradores, onde terminou a manifestação, o dono de um quiosque explicou ao DN que "não se venderam mais jornais nem revistas. Só tabaco".

Negócio foi-se fazendo nos cafés e bares situados ao longo do itinerário da manifestação. O empregado de um *snack* da Avenida Fontes Pereira de Melo confessou ao DN que, "quando passaram por aqui, os manifestantes consumiram quase dois barris e quatro grades de cerveja".

O bar Coringa, junto ao Marquês de Pombal, também ficou cheio de clientes para tomar imperiais e cafés.

Já nos Restauradores, o balcão da ginjinha foi pequeno demais para tantos clientes, que se juntavam à porta.

Corte de trânsito fez encher metropolitano

O trânsito processou-se ontem à tarde de forma bastante complicada enquanto os manifestantes desciam as avenidas Fontes Pereira de Melo e da Liberdade em direcção aos Restauradores. Com o tráfego cortado à superfície, gerou-se a confusão no subsolo, com o **metropolitano cheio de gente**, pois o comboio subterrâneo era a melhor forma para as deslocações no centro da cidade. Além de ter encerrado ao trânsito o Túnel do Marquês, a PSP também cortou a circulação rodoviária na área do Saldanha, Avenida Fontes Pereira de Melo, Praça Marquês de Pombal, ruas Artilharia 1 e Joaquim António de Aguiar, Avenida da Liberdade e Praça dos Restauradores, onde terminou a manifestação. **Elementos da PSP acompanharam o desfile** desde as 14.00, distribuindo-se ao longo de todo o itinerário.

Venda duplicou. Ondina Sereno conseguiu vender quase 20 quilos de castanhas assadas, praticamente o dobro da sua média diária. A manifestação deu-lhe lucro

JOÃO RELVÃO

Mascarado com calor. Mascarado recebe cumprimentos efusivos de Jerónimo de Sousa, m pouco depois queixava-se do calor

Estacionamento de peso. O Parque Eduardo VII transformou-se em parque de estacionamento de autocarros com manifestantes provenientes de todo o País

Túnel encerrado. O trânsito complicou-se e acumulou-se também no final da A5, em direcção a Lisboa, devido ao encerramento do túnel do Marquês de Pombal

RODRIGO CABRITA

Criatividade em desfile. Na manifestação destacaram-se alguns pormenores mais criativos, como um espelho de casa de banho a anunciar "O espelho da Nação" e a apresentar, precisamente, o reflexo das pessoas em desfile e das suas expressões de descontentamento. Ao espelho juntaram-se habituais tambores, gaitas, apitos e chocalhos

JOÃO RELVÃO

As maiores manifestações da era Sócrates

18 Nov. 2007
200 000
Manifestação da CGTP em Lisboa

2 Março 2007
120 000
Protesto CGTP em Lisboa contra desemprego

8 Novembro 2008
120 000
Professores marcham contra a avaliação

8 Março 2008
100 000
"Marcha da Indignação" de profs. em Lisboa

Diana Curado
ESTUDANTE

A estudante de Medicina em Lisboa faz parte da corrente do Bloco de Esquerda, Ruptura/FER, tem 24 anos e já é a 15.ª vez que vem a uma manifestação. "Venho para dar força à manifestação e porque estou solidária com os médicos que estão em luta por causa das carreiras", afirma.

José Vilhena
FUNCIONÁRIO DA CÂMARA DE BEJA

O assistente operacional da Câmara Municipal de Beja levantou-se às sete da manhã para vir de autocarro até Lisboa. "Estamos a lutar para ver se o Sócrates consegue aumentar os ordenados, que são muito baixos", afirma José Vilhena, de 54 anos, acrescentado que "dar-nos 400 euros é o mesmo que nos matar à fome".

António Gonçalves
PEDREIRO

Nesta sua quarta manifestação, António, 50 anos, afirma que "os ricos são cada vez mais ricos e os pobres cada vez mais pobres". Teve conhecimento do protesto através do sindicato e decidiu vir "porque cada vez mais estamos a ser explorados". O pedreiro de Amarante destaca o "espírito magnífico entre os manifestantes".

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 5
Cores: Cor
Área: 27,28 x 36,31 cm²
Corte: 4 de 5

MIGUEL A. LOPES/LUSA

Serviços fechados e farnel para o caminho

Os trabalhadores das Alfândegas participaram pela primeira vez numa manifestação em bloco e com representação. António Castela, do secretariado da Comissão Nacional de Trabalhadores da Direcção das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, é o rosto do descontentamento face à actual situação dos funcionários "Lutamos pela retirada dos vínculos de nomeação que põem em causa o próprio funcionamento das Alfândegas", disse. O secretariado acrescenta que estavam 45 trabalhadores das Alfândegas lá e adianta que "neste momento não há nenhum funcionário que esteja a exercer no controlo das fronteiras, o que põe em causa os compromissos que temos com a União Europeia e com a organização mundial das Alfândegas".

Manifestantes levam farnel

Um cabaz recheado de iguarias do Alentejo, para saborear à hora de almoço e para "adoçar a boca" dos manifestantes, acompanhou as preocupações dos trabalhadores que partiram ontem de manhã de Portalegre rumo a Lisboa, para participarem na manifestação da CGTP. "Os ordenados são pequeninos, por isso nós temos que levar o comer de casa", lamentou-se Maria da Luz.

O autocarro partiu de Portalegre com mais de duas dezenas de pessoas, mas pelo caminho recolheu outros trabalhadores que se inscreveram para protestar nas ruas da capital contra as políticas laborais do Governo. Mostrando-se indignados e insatisfeitos, os trabalhadores começaram logo de manhã a ensaiar no autocarro as palavras de ordem que seriam escutadas na manifestação.

Escolas são as mais afectadas

A participação de trabalhadores da Função Pública na manifestação da CGTP, ontem à tarde em Lisboa, provocou algumas dificuldades em alguns serviços no distrito de Leiria, especialmente em estabelecimentos escolares.

A Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo teve os serviços de biblioteca e reprografia fechados e o bar seguiu o exemplo durante a hora de almoço. A presidente do conselho executivo, Cristina Freitas, esclareceu que também não ia haver aulas à noite, uma vez que não havia funcionários disponíveis para assegurarem o ensino nocturno.

Também em Alcobaça, na Escola Secundária Inês de Castro, dos 20 funcionários, 15 não compareceram ao trabalho, situação que, segundo Gaspar Vaz, do conselho executivo, fez com que o estabelecimento de ensino funcionasse aos "solavancos".

No distrito de Santarém também vários serviços foram afectados no seu funcionamento, devido ao grande número de trabalhadores que se deslocaram para Lisboa, a fim de participarem na manifestação. De lá partiram 13 autocarros com manifestantes, aos quais se juntaram dois de enfermeiros, que iam participar noutra iniciativa de protesto.

Ainda a Escola Básica 2/3 Mem Ramires teve as portas encerradas.

Telefonemas de confirmação

Os organizadores da deslocação de 200 trabalhadores do Oeste para a manifestação desdobraram-se em telefonemas para dirigentes sindicais dos vários concelhos, a fim de confirmar as presenças e de avaliar a necessidade de recorrer a viaturas próprias. Do Cadaval saiu então um autocarro com trabalhadores da Câmara e dos Serviços Municipalizados, que efectuou paragens junto a duas fábricas de cerâmica, já no concelho de Torres Vedras, para aí entrarem mais 20 grevistas. Os lugares do autocarro ficaram completos com os trabalhadores da Função Pública, químicos, alimentação, comércio e reformados de Torres Vedras.

Um segundo autocarro saiu da Lourinhã também com funcionários camarários, passando depois pelos estaleiros da autarquia de Torres Vedras.

No entanto, os trabalhadores do concelho de Mafra não conseguiram reunir um número suficiente para encher um autocarro e, os que aderiram ao protesto, tiveram de se deslocar nas suas próprias viaturas. ■

JOÃO PORFÍRIO

Nov. 2006
000
if. CGTP contra
ica económica

REACÇÕES POLÍTICAS

PS Vitalino Canas, porta-voz do PS, lembra "que as manifestações são um direito", acrescentando que "não são estas, no entanto, que vão alterar os compromissos e o rumo do actual Governo".

PCP O secretário-geral do PCP considerou que a manifestação tem grande leitura política e social "com consequências eleitorais", avisando que a arrogância do Governo decorrente da maioria absoluta "poderá terminar".

BE O líder do Bloco de Esquerda, Francisco Louçã, considera que a manifestação foi o reverso da "indignação" dos portugueses" face ao enorme aumento do desemprego, mas também a fenómenos como os precários".

CDS "A manifestação é um direito e, apesar do CDS não costumar apelar à sua realização, não deixa de adiantar que é um erro que o Governo não reconheça a sua dimensão do desconforto social", refere Pedro Mota Soares.

PSD "Foi uma manifestação de censura ao governo pelas políticas anti-sociais que este está a concretizar", frisou Arménio Santos, adiantando "ser um erro não se interpretar a enorme insatisfação social actualmente existente em Portugal".

O PARTIDO SINDICAL

"A economia tem de estar ao serviço dos trabalhadores e do povo e não subordinada aos interesses dos grupos económicos e financeiros." Esta frase, incluída na resolução da CGTP que serve de pretexto para a manifestação de ontem, resume, de forma clara, os verdadeiros propósitos desta acção.

De facto, esta manifestação, como recentes greves convocadas pela CGTP, revelam uma agenda, onde em vez de estarem presentes problemas concretos dum grupo ou grupo de trabalhadores são enunciadas sim, um conjunto de mensagens políticas mais condizentes com as dum partido político.

OPINIÃO

Pedro Marques Lopes

Mais do que nunca seriam necessários sindicatos não dispostos a ser instrumento partidário

Num momento em que o Partido Comunista parece não constituir abrigo para os votos que estão a sair da esfera do Partido Socialista para a esquerda, parece claro que certos sectores da CGTP ligados àquele partido escolhem estas acções para marcar um espaço político que não conseguem alcançar de outra forma. No fundo, o PCP luta com a única arma que lhe resta: o domínio da CGTP.

Não se põe em causa a razoabilidade ou não da contestação ao Governo. O que tem de estar em análise é qual o papel que cabe aos sindicatos numa democracia.

Numa altura em que o desemprego é o maior problema com que a nossa comunidade se debate, mais do que nunca seriam necessários sindicatos fortes e preocupados em encontrar soluções e não dispostos a ser instrumento de forças partidárias.

É, sem dúvida, por estas e outra razões que o movimento sindical está mergulhado numa profunda crise.

Analista político

CONFLITUALIDADE LABORAL OU POLÍTICA?

Seria expectável que num contexto de aproximação de eleições e de acentuar da crise económica e social, a contestação organizada tendesse a aumentar. Será que é isto que vai acontecer em Portugal durante este ano?

É sabido que não só apresentamos níveis de conflitualidade (medidos pelo número de greves) comparativamente baixos em termos europeus, como se tem verificado uma tendência de acentuada descida. Contudo, há indícios de que a baixa conflitualidade laboral coexiste com níveis elevados de contestação política de base sindical.

A manifestação de ontem é um exemplo de mobilização política do movimento sindical sem uma componente visível de conflitualidade laboral. Não houve convocação de greves, nem as reivindicações que tipicamente lhes estão associadas. É, aliás, provável que, quando forem apurados os dias de trabalho perdidos, fiquemos bem longe dos 200 mil manifestantes de que fala a CGTP.

OPINIÃO

Pedro Adão e Silva

Manif é um exemplo de mobilização política sindical sem componente de conflitualidade laboral

Este tipo de afirmação da CGTP é problemática: por um lado é difícil manter a conflitualidade política a níveis elevados durante um período alargado de tempo sem qualquer tipo de reivindicação, para além de um radical "mudar de rumo"; por outro circunscreve a mobilização a uma contestação política que acantona o movimento sindical.

O próximo ano pode vir a caracterizar-se pela mobilização impressiva do movimento sindical, contudo, é duvidoso que esta vá para além da base política estanque na qual, com consequências muito negativas para o país, assenta o sindicalismo em Portugal. ■

Sociólogo

Gracinda Mendes
REFORMADA

"Soube da manifestação através da rádio e da televisão e já há 15 dias que decidi que vinha", afirma Gracinda. A recém reformada de 65 anos, que já participou em cerca de seis manifestações, refere, peremptória: "Tenho os filhos desempregados e vim protestar "para ver se o Sócrates muda de política".

Carla Torres
AUXILIAR DE ACÇÃO EDUCATIVA

Carla, 30 anos, veio da Trofa e participa pela segunda vez numa acção de protesto. Afirma que não lucra "nada com isto", porque é "empregada pelo fundo de desemprego", mas que veio por "solidariedade com as colegas". Trouxe consigo a filha, Catarina, porque "não tinha com quem deixá-la" e não sabia a que horas que iria chegar a casa.

Isabel Silva
AUXILIAR DE ACÇÃO EDUCATIVA

Isabel, 43 anos, soube da manifestação através do sindicato e organizou logo tudo para estar presente no protesto. Espera que os salários aumentem e que os contratos precários terminem. Esta auxiliar de Oliveira de Azeméis afirma: "o nosso espírito [dos manifestantes] é poderoso e viemos para fazer barulho".

CISION

Diário de Notícias

ID: 24206689

14-03-2009

Tiragem: 65169
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 1
Cores: Cor
Área: 26,38 x 16,38 cm²
Corte: 5 de 5

CISION

ID: 24205869

Jornal de Notícias

14-03-2009

Tiragem: 129196
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 6
Cores: Cor
Área: 10,87 x 19,42 cm²
Corte: 1 de 1

FIGURA DO DIA

CGTP junta 200 mil em protesto

A fasquia foi colocada muito alta. Mas ao longo do dia, lentamente, os ecos chegados de Lisboa iam dando para perceber que os objectivos traçados pela CGTP estavam a ser atingidos. Carvalho da Silva, líder da central sindical, afirmava estar perante a maior manifestação alguma vez realizada em Lisboa. "Estão mais de 200 mil trabalhadores e trabalhadoras. Dezenas e dezenas de milhar que lutam pelas empresas e pelo emprego", sublinhou. No palco, nos Restauradores, o dirigente da central sindical afecta ao PCP não teve papas na língua e denunciou "a maior promiscuidade entre o poder económico e político", apontando o dedo a "figurões parecidos a D. Corleone". Esta foi a primeira grande manifestação de 2009. Em ano de crise e de vários actos eleitorais, o desafio foi lançado a partir do palco montado nos Restauradores: fazer um primeiro de Maio ofensivo.