

ESTUDO DE BENCHMARKING SOBRE PRODUTIVIDADE NO SECTOR METALÚRGICO E ELECTROMECHANICO



Abril 2020

Jorge Vasconcellos e Sá

Magda Pereira

Isabel Figueiras



VS

1

Office:
Vasconcellos e Sá Associates, S.A.
Praçeta Outeiro da Vela 135
3rd Floor - E
2750-455 Cascais
Portugal

Phone: (+351) 21 482 1544
(+351) 21 482 1563
(+351) 21 484 1028
Fax : (+351) 21 482 1566
Email: associates@vasconcellosesa.com

Website: www.vasconcellosesa.com

Agradecimentos:

Este trabalho não seria possível sem a generosa ajuda que muito se agradece dos seguintes directores de associações, sindicatos e outras instituições estrangeiras:

1 - Nils Kaasing da Confederação da Indústria **dinamarquesa**;



2 - Jasper Madsen da Confederação da Indústria **dinamarquesa**;

3 - Mathias Ternell da associação metalúrgica da **Suécia** (Jernkontoret)



4 - Klas Wåhlberg da associação das indústrias de **engenharia** da Suécia (Teknikföretagen)



5 - Bengt Lindqvist da associação das indústrias de **engenharia** da Suécia (Teknikföretagen)

6 - Axel Eggert da **European Steel Association**



7 - Marie Nilsson do **sindicato** sueco IF Metall



8 - Göran Nilsson do **sindicato** sueco IF Metall

9 - Claus Jensen do **sindicato** dinamarquês Dansk Metal



10 - Thomas Søby do **sindicato** dinamarquês Dansk Metal

11 - Claudio Lucifora, professor de economia na **Universidade** Católica de Milão (Itália)



12 - Federica Origo, professora de economia na **Universidade** de Bergamo (Itália)



13 - Bernhard Wagner da associação metalúrgica da **Áustria** (Metaltechnology Austria)



INDEX:

Pág.

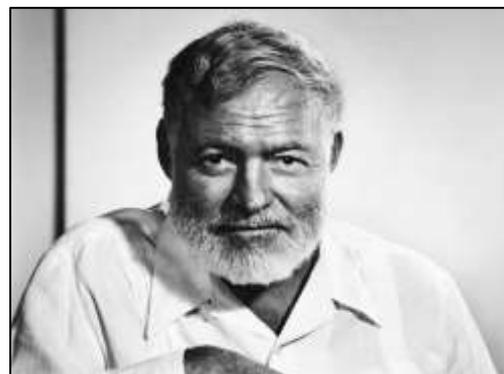
1. A importância da produtividade (na economia)	4
2. A produtividade no sector metalúrgico¹: portuguesa face ao estrangeiro	14
3. Iniciativas das associações empresariais (e sindicatos): Dinamarca, Áustria, Suécia, Itália e EUA	22
4. Programas de incentivos	28
5. Programas de organização e métodos	44
6. Iniciativas para a inovação empresarial (fruto da investigação aplicada).....	48
7. A contratação colectiva: cláusulas de estímulo à produtividade.....	53
7.1. Incentivos	55
7.2. Task forces	62
7.3. Formação no posto de trabalho	65
8. Fiscalidade: taxa fiscal de estímulo à produtividade	68
9. Conclusão e sugestão de próximos passos	78
10. Anexo em separado: Perguntas e respostas através de ferramenta informática facilitando a implementação	

¹ Ao longo de todo este documento, sempre que se escrever sector metalúrgico, leia-se sector metalúrgico e electromecânico.

1.

A IMPORTÂNCIA DA PRODUTIVIDADE (NA ECONOMIA)

*“Nunca confundir **acção** com **resultados**”.*



Ernest Hemingway

Há **cinco razões** porque a produtividade é **fundamental**. Pelos *outros* e por *nós*. Relativamente aos outros, há razões dos países em desenvolvimento e dos desenvolvidos. No tocante a nós, tem a ver com o nível e a qualidade de vida (vide figura um).

Vivemos num mundo em que uma significativa percentagem de população (ainda) vive em estado de **pobreza**: 37,1% com menos de 4 dólares por dia e 12,3% abaixo de 2 dólares diários.

Figura um

Razões da importância da produtividade		Outros	Nós
P A Í S E S	Em desenvolvimento	1	
	Desenvol- vidos	Segurança social	2
		Saúde	3
Nível de vida			4
Qualidade de vida			5

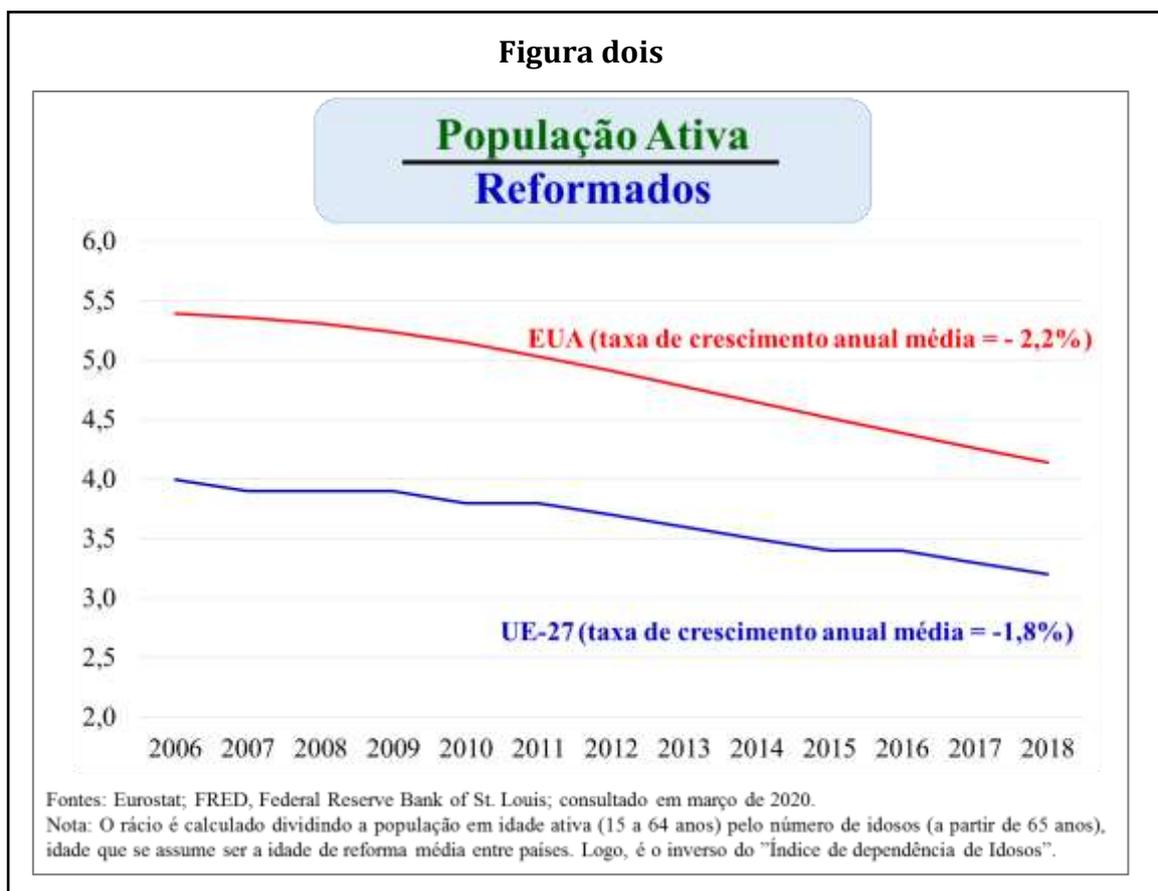
A ajuda, a **generosidade**, tem duas condições necessárias: primeiro, a vontade; segundo, a possibilidade. Pelo que se cada um é culpado do bem que não faz¹, há virtudes que só os ricos podem ter.

Resultado? O PIB per capita dos EUA é 31% superior ao da Europa dos quinze² e a ajuda ao terceiro mundo americana é de 32,1 biliões de dólares e 257% superior à da EU-28 (9 biliões de dólares), retratando a diferença não só da vontade mas também da possibilidade.

¹ Voltaire.

² Doravante EU-15.

Em segundo e terceiro lugares a produtividade é também importante para os países desenvolvidos. Há cada vez **menos activos** que têm que “sustentar” as pensões de (cada vez mais) reformados (vide figura dois). Como o fazer sem aumentos contínuos de produtividade?

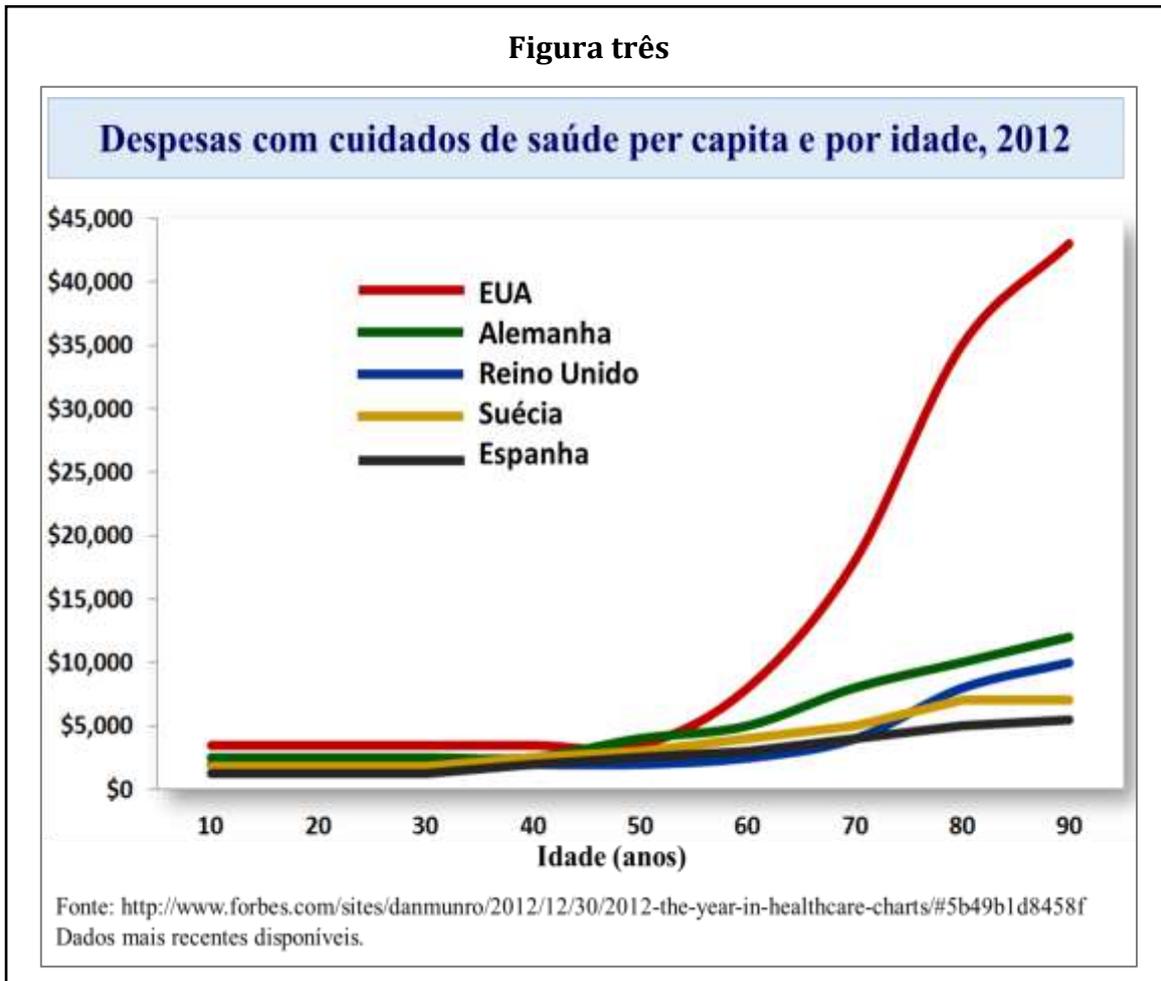


Dado que o rácio dos activos sobre reformados tem vindo a diminuir anualmente a 1,8% na EU-27 e a 2,2% nos EUA, esta é a taxa a que a produtividade tem que aumentar apenas para manter o status quo das pensões¹.

Depois, os **custos de saúde** aumentam exponencialmente nos últimos anos de vida (figura três), pelo que o custo do aumento da esperança de vida nos países mais ricos requer uma sempre crescente produtividade dos que trabalham.

¹ Abstraindo-nos para simplificar de outros factores tais como os benefícios (juros, etc.) das aplicações financeiras do montante gerido pela segurança social e fundos de pensões.

Figura três

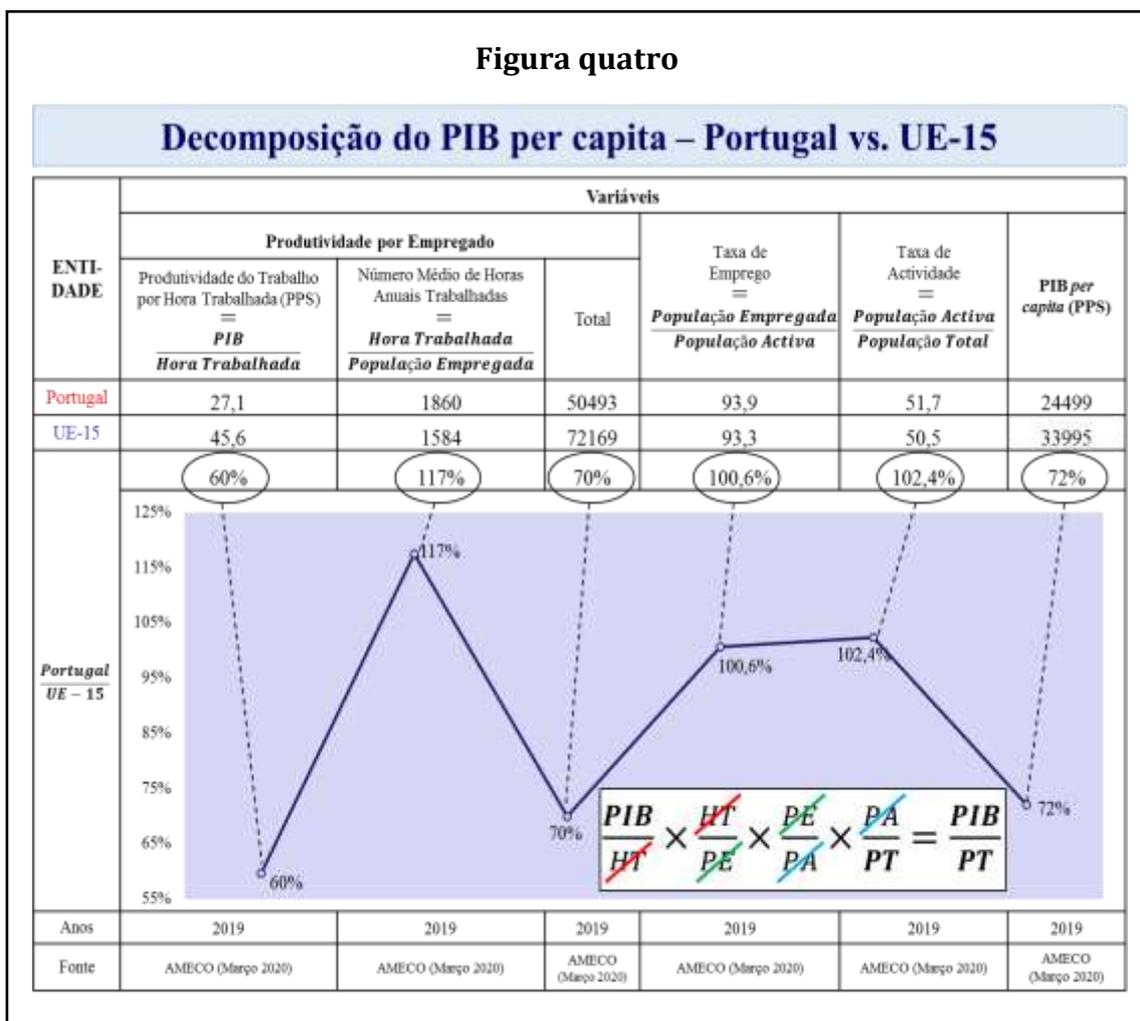


As **três** primeiras razões porque a (crescente) produtividade é importante são pois 1) a *pobreza*, 2) a *segurança social* e 3) a *esperança de vida*. O auxílio aos destituídos, idosos e doentes.

Mas há depois outras duas razões que dizem respeito a **nós** (activos nos países ricos): o nível e a qualidade de vida.

O **PIB per capita** é o produto da produtividade por hora multiplicado pelo número de horas que cada empregado trabalha, pela taxa de emprego (1 – taxa de desemprego), pela taxa de actividade (% da população activa na população total): na figura quatro, no canto inferior direito, os traços a encarnado, azul e verde “cortam-se” respectivamente.

Figura quatro



Donde a **produtividade é o “motor de arranque”** e é o alicerce em que se baseia o **PIB per capita**.

Como se conclui da figura quatro¹, a taxa de actividade e emprego portugueses são semelhantes às europeias, o número de horas trabalhadas é 17% superior mas o PIB per capita português é apenas 72% do europeu.

Porquê? Porque a produtividade portuguesa por hora de trabalho sendo apenas **60%** da média, é a segunda mais baixa da EU-15, apenas melhor que a da Grécia.

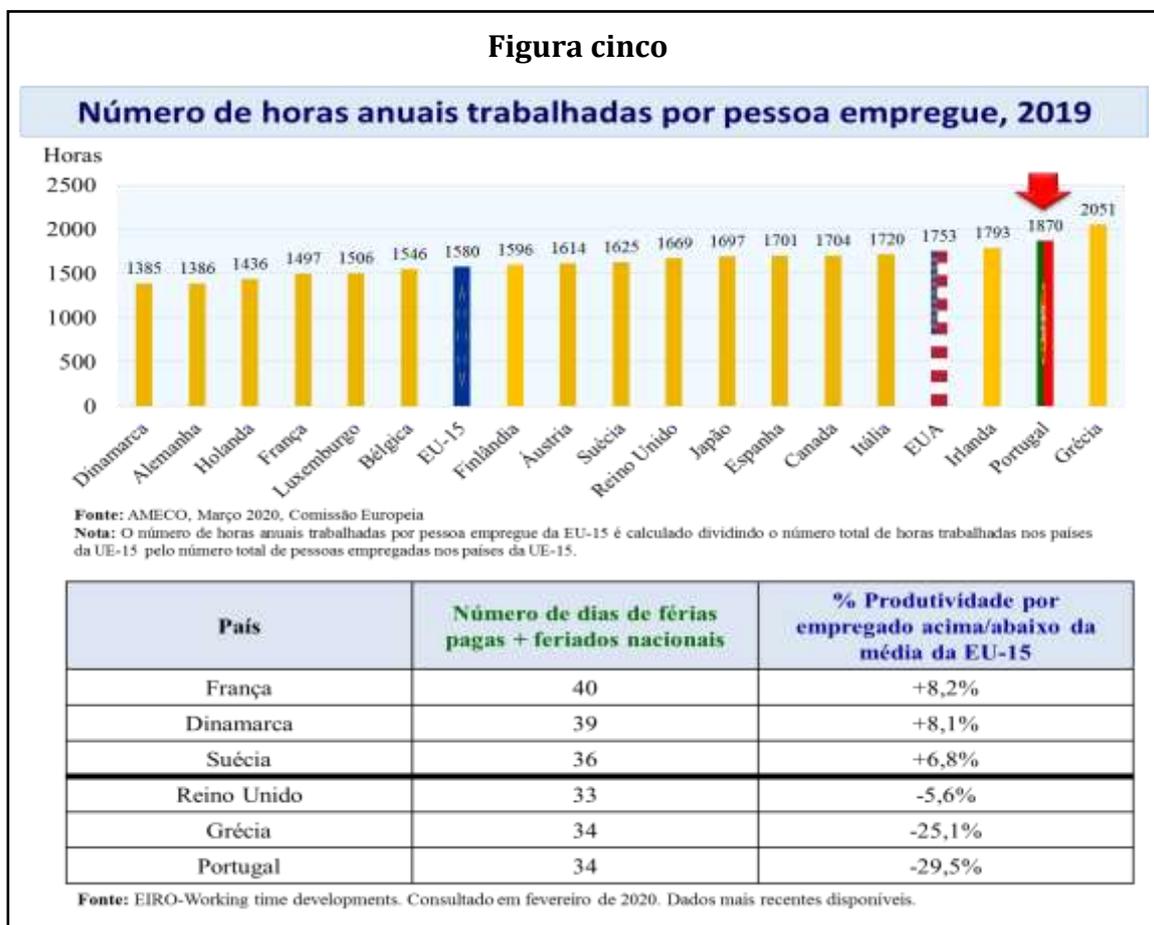
¹ Os valores tirados directamente da AMECO (Março 2020) ainda incluem a Grã-Bretanha, mas sem grandes efeitos em termos práticos .

Se fosse possível trazer o nível da nossa produtividade por hora para a média europeia, o nosso PIB per capita passaria de 72% para 120,5% relativamente à média da EU-15 (dado que trabalhamos mais horas, temos mais emprego – menos desemprego – e maior taxa de actividade).

Finalmente a produtividade é importante pela **qualidade de vida**. Num país produtivo a sua população tem a opção entre trabalhar muito e enriquecer ou trabalhar menos e ter mais lazer. Num país pouco produtivo está-se condenado a trabalhar muito apenas para sobreviver.

É por isso que os países mais produtivos europeus são também aqueles que beneficiam um maior número de dias de férias.

Na figura cinco, a França, Dinamarca e Suécia têm mais seis, cinco e dois dias de férias (respectivamente) que Portugal, estando os portugueses condenados a trabalhar mais horas que os europeus (+18% por ano).



Pode-se assim dizer que esta última razão para a produtividade se soletra **l.i.b.e.r.d.a.d.e..** Liberdade de escolher entre trabalhar muito (para enriquecer) e lazer, e não estar-se condenado ao primeiro, sem benefício, e com a perda do segundo.

Aumentar a produtividade é pois sempre importante. Seja onde for. Mas em Portugal é fundamental dado que como as figuras seis e sete mostram, Portugal tem a mais baixa produtividade da EU-15 por pessoa empregue e a segunda mais baixa produtividade por hora.

Por hora a produtividade portuguesa é apenas 60% da média (da média...) europeia. Pelo que apesar de se trabalhar mais 18% de horas que o europeu médio, mesmo assim a produtividade por empregado é ainda 30% abaixo da média (figuras seis e sete).

Figura seis

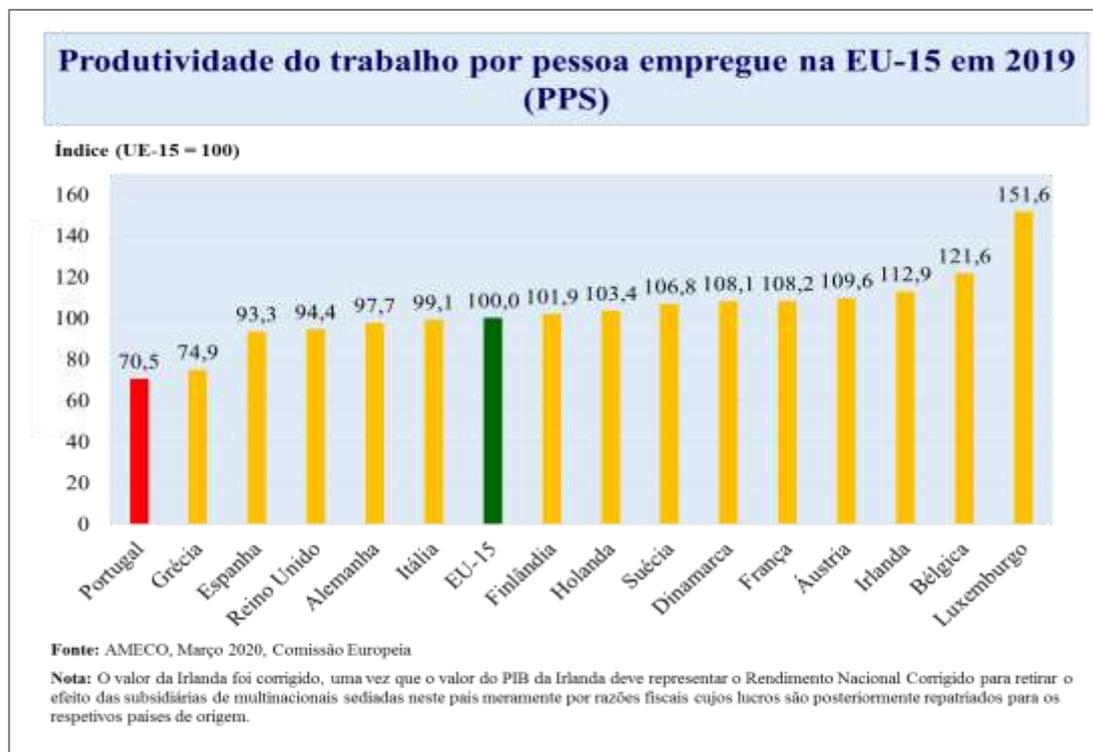
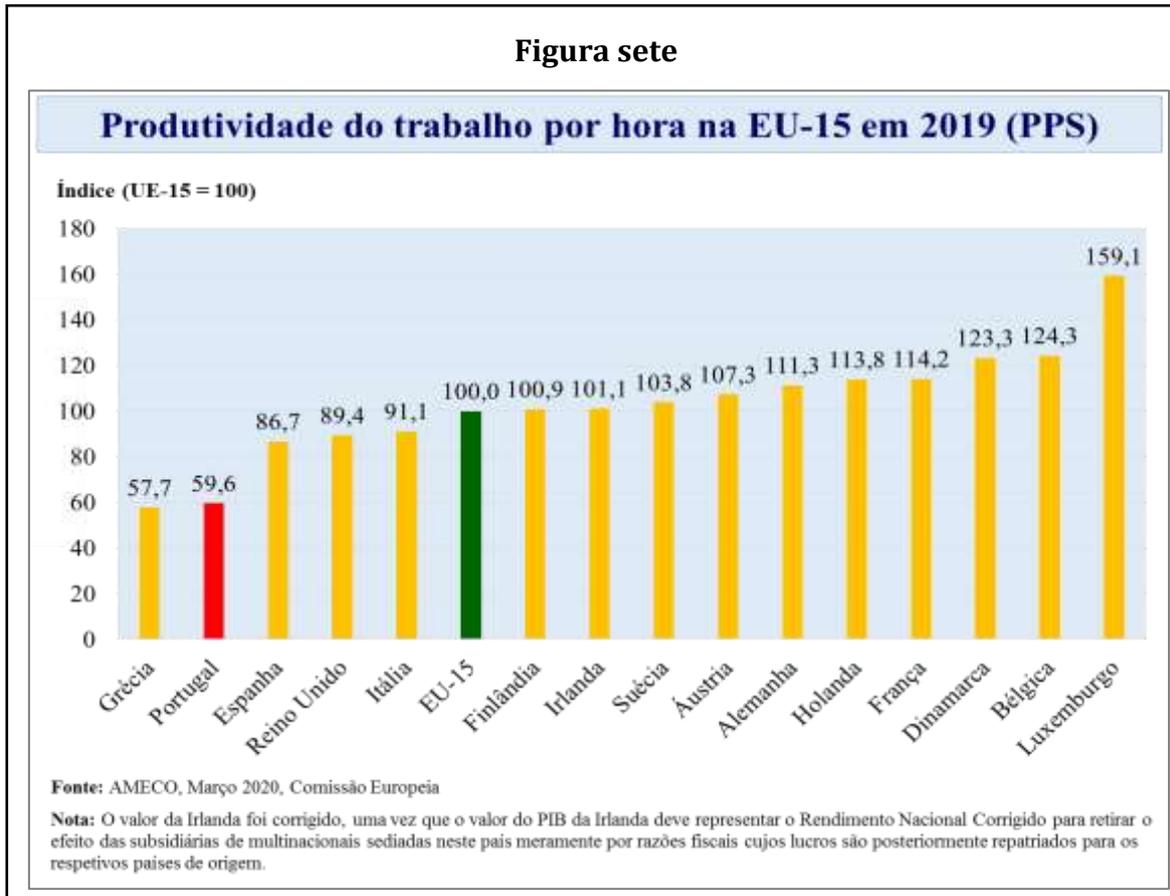


Figura sete


A figura oito ilustra a importância da produtividade em termos de liberdade para Portugal.

A primeira linha apresenta o rácio de produtividade por hora de vários pequenos países europeus e dos EUA com Portugal: Dinamarca (107% maior, isto é mais do dobro), Suécia (74%), Áustria (80%) e Luxemburgo (167%, isto é por cada hora de trabalho se em Portugal se produz 100 euros de riqueza, no Luxemburgo produz-se 267 euros).

Só que... o **Luxemburgo** é um caso especialmente interessante já que é precisamente o país fora de Portugal onde há maior percentagem de portugueses (emigrantes) na força de trabalho: mais ou menos cerca de um quarto da população empregue ($\pm 25\%$).

Donde a pergunta: dada a superioridade de produtividade dos portugueses no Luxemburgo, se viessem a Portugal fazer o nosso trabalho quando entrariam de fim-de-semana? E de férias anuais? A resposta é dada pela segunda e terceira linhas da figura oito (última coluna no caso do Luxemburgo): 17h30 de terça-feira e 21 de Maio, respectivamente.

No caso dos outros países, os piores são os suecos que entrariam em fim-de-semana às 17h00 de 4ª feira e férias anuais em 12 de Agosto, regressando... no dia 2 de Janeiro do ano seguinte.

Figura oito

Países		USA	Dinamarca	Suécia	Austria	Luxemburgo
		Variáveis				
Produtividade por hora (PPC)	<i>País Portugal</i>	1,99	2,07	1,74	1,80	2,67
Se viessem a Portugal fazer o nosso trabalho entrariam de	Fim de semana às	14h de quarta-feira	12h de quarta-feira	17h de quarta-feira	16h de quarta-feira	17h30 de terça-feira
	Férias em	20 de Julho	11 de Julho	12 de Agosto	5 de Agosto	21 de Maio

Fonte: AMECO, Março 2020, Comissão Europeia

Poderia pensar-se que a diferença de produtividade no Luxemburgo seria devido ao peso do sector financeiro¹, mas tal não é correcto, já que **todos** os sectores da economia luxemburguesa têm uma produtividade muito acima da portuguesa. É certo que a diferença é máxima no sector financeiro (rácio de produtividade quase de 4 vezes), mas em outros serviços é 3,3 vezes, no comércio, transportes, comunicação, informação, hotelaria e restauração 2,8 vezes, na indústria e construção igualmente 2,8 vezes e no sector primário 3,2 vezes.

¹ E mesmo que fosse nada impediria Portugal de se transformar numa praça financeira.

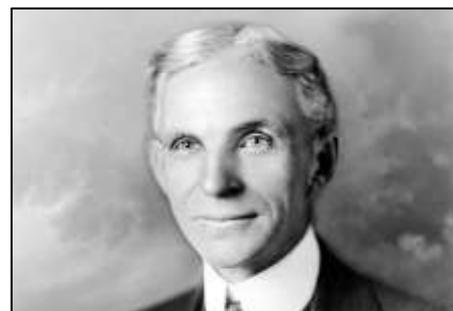
Pode-se pois concluir desta análise da importância em geral da produtividade. E muito especialmente em Portugal.

Mas permanece uma questão: será o **sector metalúrgico uma excepção? Ou não?**
A resposta é dada pelo capítulo seguinte.

2.

A PRODUTIVIDADE NO SECTOR METALÚRGICO: PORTUGUESA FACE AO ESTRANGEIRO

*“Maior produtividade significa
menos esforço, **não mais**”.*



Henry Ford

O sector metalúrgico em geral engloba as **onze indústrias** indicadas na figura nove, das CAEs 24 até 33 e depois a CAE 38¹: vão desde a metalurgia de base até à valorização de resíduos metálicos, incluindo a fabricação de equipamentos eléctricos, máquinas, veículos automóveis, outro equipamento de transporte, etc.

Figura nove

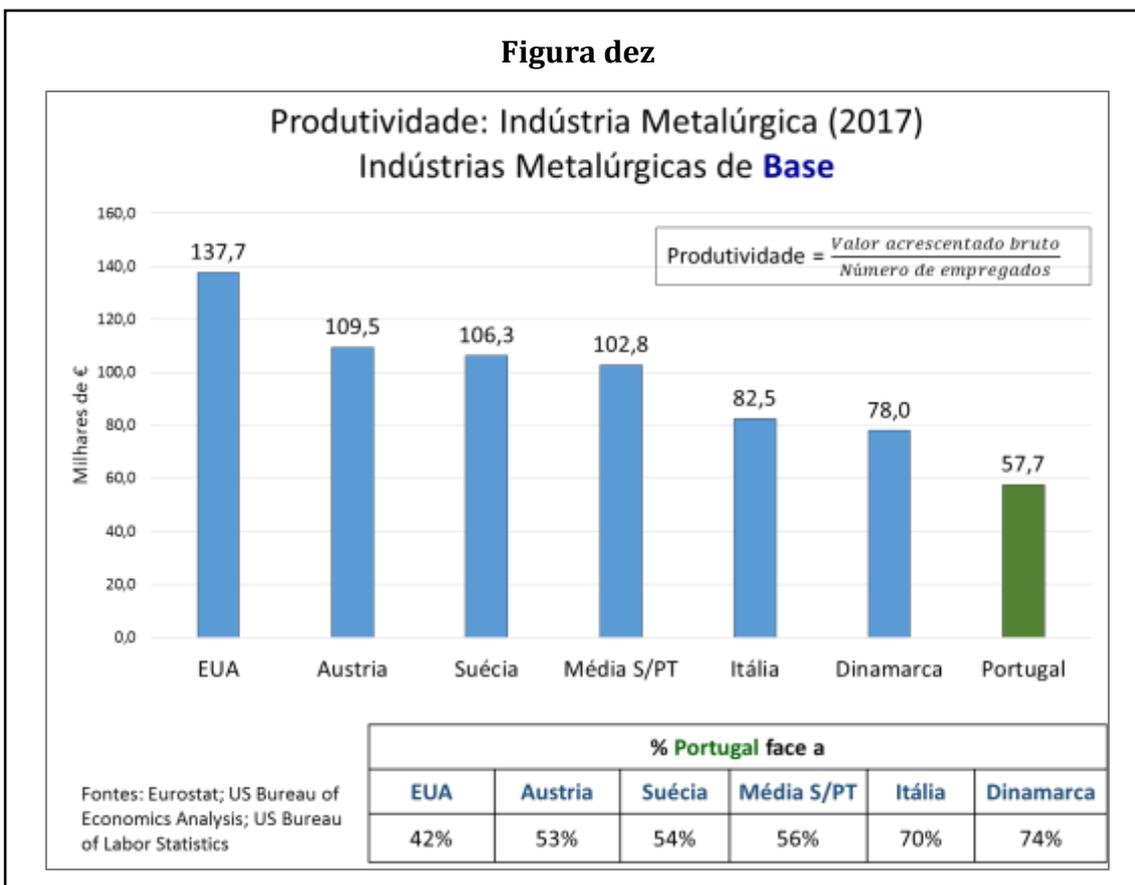
Indústria metalúrgica em geral
CAE 24 (Indústrias metalúrgicas de base, siderurgia, fabricação de tubos e atividades de primeira transformação e fundição de metais)
CAE 25 (Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos)
CAE 26 (Fabricação de instrumentos e aparelhos de medida, equipamento para comunicações e relojaria)
CAE 27 (Fabricação de equipamento eléctrico)
CAE 28 (Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e.)
CAE 29 (Fabricação de veículos automóveis, reboque, semi-reboques e componentes para veículos automóveis)
CAE 30 (Fabricação de outro equipamento de transporte)
CAE 31 (Fabricação de mobiliário metálico como por exemplo mobiliário urbano, hospitalar, hoteleiro, escolar e escritório)
CAE 32 (Fabricação de instrumentos médico-cirúrgicos, instrumentos musicais, etc. todas as outras que não foram incluídas nas restantes CAE)
CAE 33 (Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos)
CAE 38 (Desmantelamento de equipamentos e bens e a valorização de resíduos metálicos)

Questão: como é a produtividade nestas indústrias em Portugal comparada com a Europa?

¹ As onze CAEs entre a 24 e 33 e a 38 são em geral consideradas no conjunto como o sector metalúrgico e frequentemente representadas por associações estrangeiras sectoriais na totalidade. Tal como acontece no caso da ANEME. Sendo contudo que no caso da ANEME há três que são menos relevantes: as CAEs 26, 31 e 32.

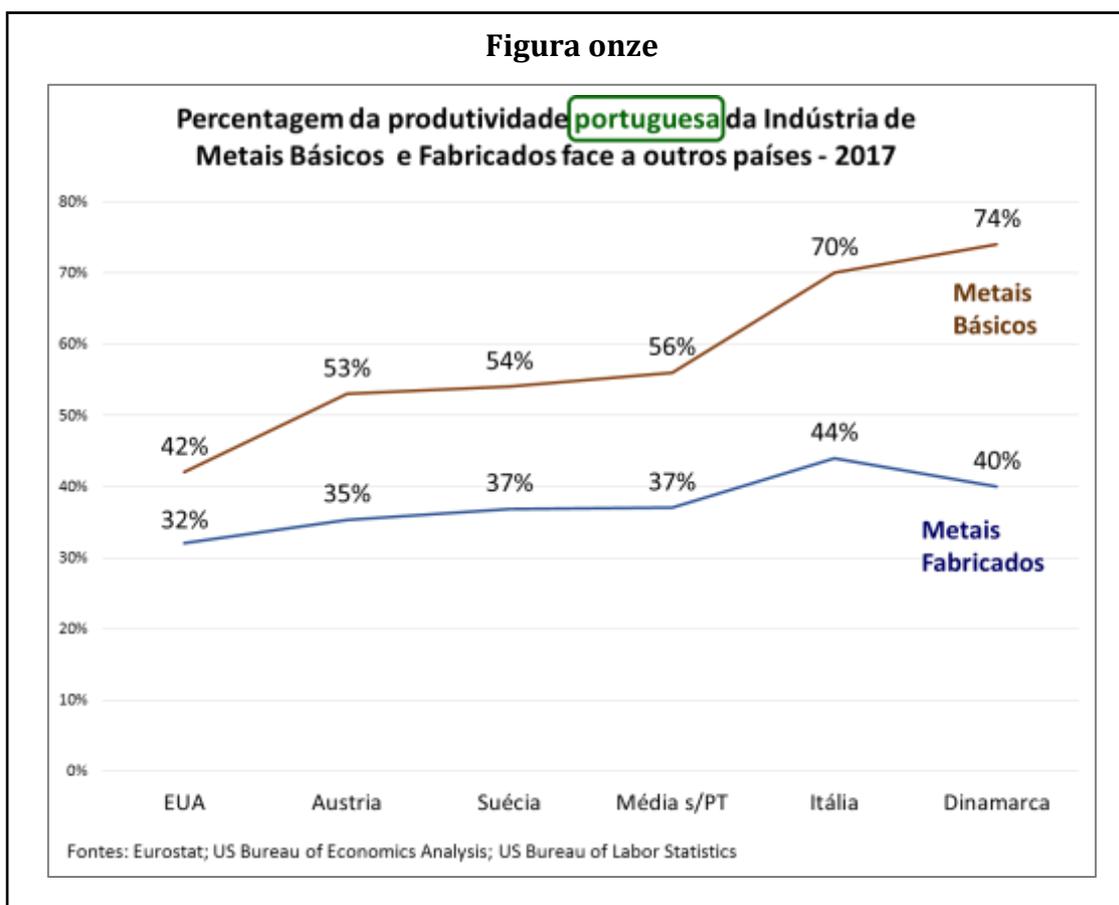
O documento doravante quando se referir ao sector metalúrgico refere-se às onze CAEs no seu conjunto.

Começemos pelo princípio, isto é pela **CAE 24** da metalurgia de base, representada na figura dez: a produtividade portuguesa aqui é cerca de metade da média dos EUA, Suécia, Áustria, Dinamarca e Itália¹, variando entre um mínimo de 42% face aos EUA até um máximo de 74% da produtividade dinamarquesa.



Mas, será que em **outras indústrias** (CAEs) é diferente? A resposta é afirmativa, só que para pior. Em indústrias que incorporam mais trabalho na produção de produtos menos estandardizados, a produtividade baixa, como é ilustrado pela figura onze onde se compara a anterior CAE 24 (metais básicos) com a CAE 25 (fabricação de produtos metálicos excepto máquinas e equipamento). Nesta a produtividade é apenas 37% da média dos países da amostra e o máximo que Portugal atinge é 44% da produtividade italiana (o mínimo é 32% da americana).

¹ As razões da escolha destes países serão analisadas no próximo capítulo.



De facto, a **transversalidade da (baixa) produtividade portuguesa** vem reforçada através de **quatro** outras análises.

Primeiro, comparando Portugal com a Dinamarca (o país menos produtivo da amostra juntamente com a Itália) em todas as onze indústrias metalúrgicas. Metais básicos?: 74%; produtos metálicos fabricados?: 40%; equipamento informático, etc.?: 29%; equipamento eléctrico?: 37%; máquinas e outros equipamentos?: 38%; veículos automóveis e reboques?: 43%; outro equipamento de transporte?: 42%; mobiliário?: 23%; outras indústrias, reparação/manutenção e recolha/tratamento e eliminação de resíduos?: 10%, 39% e 31%, respectivamente. Em resultado, a produtividade portuguesa face à dinamarquesa na média das onze indústrias é apenas de 37% (vide última linha e coluna na figura doze).

Figura doze

Produtividade 2017 ¹		País	1	2	
Indústria			Dinamarca (milhares de euros)	Portugal (milhares de euros)	$\frac{\text{Portugal}}{\text{Dinamarca}} \times 100$
M E T A L Ú R G I C A	CAE 24 (metais básicos)		78,0	57,7	74%
	CAE 25 (produtos metálicos fabricados)		71,8	28,9	40%
	CAE 26 (equipamentos informáticos, para comunicações, etc.)		130,2	37,7	29%
	CAE 27 (equipamento elétrico)		103,7	38,7	37%
	CAE 28 (máquinas e equipamentos)		99,6	37,8	38%
	CAE 29 (veículos automóveis, reboques, etc.)		85,7	36,7	43%
	CAE 30 (outro equipamento de transporte)		81,4	34,3	42%
	CAE 31 (mobiliário)		84,9	19,7	23%
	CAE 32 (outras indústrias)		244,7	24,3	10%
	CAE 33 (Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos)		84,6	33,2	39%
	CAE 38 (recolha, tratamento e eliminação de resíduos; valorização de materiais)		104,6	32,1	31%
Média simples			106,3	34,6	37%

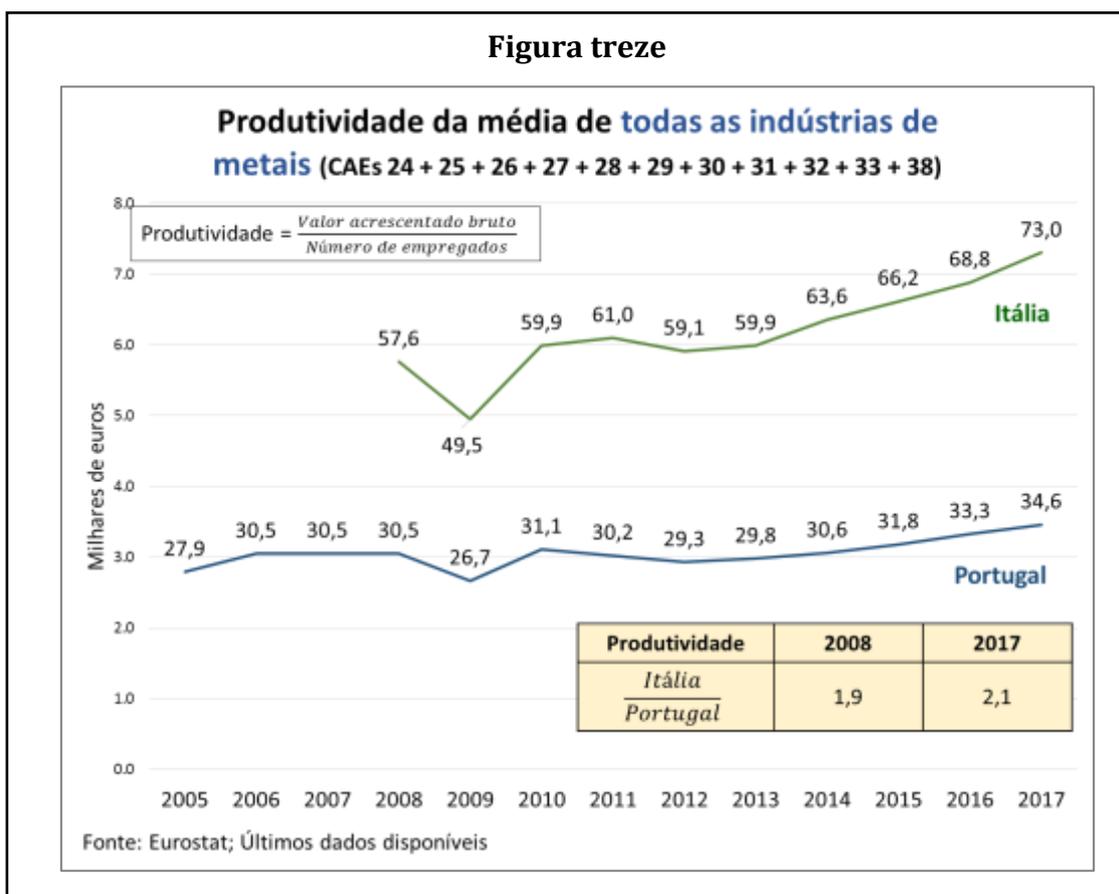
Nota: ¹ Últimos dados disponíveis.

Fonte: Eurostat.

Ainda assim um resultado melhor do que quando se compara com a **média** dos países da amostra (Dinamarca, Itália, Áustria, Suécia e EUA) nas onze indústrias, onde a produtividade portuguesa é de 34% e face à EU-15 de 42%.

Acresce que a situação face a países do sul da Europa não é diferente como mostra a figura treze onde a Dinamarca é substituída pela Itália e novamente para a média das onze indústrias metalúrgicas. No ano mais recente (2017), a produtividade portuguesa foi apenas 47% da italiana.

Figura treze



E como indica o quadro dentro do gráfico na figura treze, a **situação tende a piorar**: em 2008 a *produtividade italiana* era 90% superior à portuguesa, mas no ano mais recente já estava 110% acima. Isto é, a produtividade tem crescido mais na Itália que em Portugal. E o mesmo acontece relativamente à *Dinamarca*, o pior país da amostra: nos últimos dois anos¹ (2016 e 2017), a produtividade aumentou em média em Portugal 4% e na Dinamarca 14%, isto é 3,5 vezes.

Em síntese, a **produtividade metalúrgica** portuguesa tem **quatro características**: 1) é baixa; 2) pior nas indústrias menos estandardizadas (é máxima na CAE 24 de metais básicos); e é transversal 3) à generalidade dos sectores e 4) países.

... ?

¹ Para os quais existem dados disponíveis.

Paradoxalmente isto constitui uma **excelente oportunidade**. **Primeiro** porque sendo a produtividade baixa está-se longe dos rendimentos marginais decrescentes e consequentemente é possível obter melhorias significativas.

Segundo, sendo baixa qualquer aumento tem um enorme impacto no bem-estar dos empresários e empregados. Tomemos novamente o caso de Portugal face à Dinamarca e apenas para simplificar nas duas indústrias das CAEs 24 e 25 (metais básicos e fabricados). A produtividade portuguesa face à dinamarquesa é respectivamente de 74% e 40% (vide figura doze), pelo que em média se tem 57% ($\pm 60\%$). Daí o valor **6** a encarnado na linha da produtividade da segunda coluna da figura catorze.

Assumamos que com medidas (a serem analisadas nos próximos capítulos) é possível aumentar a produtividade em 50%, ou seja com o mesmo número de cem empregados (sétima linha da figura catorze) aumentar o valor acrescentado bruto de 600 para 900 (um acréscimo de 50% da produtividade que passa de **6** para **9** na oitava linha da figura catorze).

Cenários produtividade	Actual	Δ Produtividade 50% e repartição 50-50
Receitas	1000	1300
Custos externos	400	400
VAB	600	900
Salários	500	650
Lucro	100	250
Empregados	100	100
Produtividade	6	9
% Δ Salários		+30% ($= 0,3 = \frac{650-500}{500}$)
% Δ Lucro		+150% ($= 1,5 = \frac{250-100}{100}$)

Isso significa que as receitas passam de (hipotéticos) 1.000 na segunda coluna, para 1.300 na terceira coluna (aumento de 300 igual ao acréscimo de valor acrescentado).

E se os benefícios fossem repartidos 50% para os empresários e 50% para os empregados ter-se-ia que os 300 de ganho seriam divididos em mais 150 em salários (que passariam de 500 para 650) e lucros (que passariam de 100 para 250) – vide quinta e sexta linhas da segunda e terceira colunas na figura catorze.

Sendo o resultado final um acréscimo salarial de 30% e de lucros de 150% (últimas duas linhas na figura catorze).

Finalmente além de **possíveis** e **importantes**, os ganhos de produtividade são possíveis de obter. **Importando algumas boas iniciativas estrangeiras.** Reproduzindo o que de bom se faz. Com algumas adaptações por certo. Mas essencialmente aprendendo com a experiência dos outros.

De onde? O capítulo seguinte sugere a Dinamarca, Áustria, Suécia, Itália e EUA e explica porquê.

E depois, os capítulos subsequentes analisam o **o quê**. E em algum detalhe: incentivos; organização e métodos; task forces; inovações a nível da contratação colectiva; etc.

3.

INICIATIVAS DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS (E SINDICATOS): DINAMARCA, ÁUSTRIA, SUÉCIA, ITÁLIA E EUA

*“A maior parte das pessoas aprende à custa
da **sua própria** experiência; eu prefiro
aprender à custa da experiência dos **outros**”.*



W. Shakespeare

Eu sou eu e as minhas circunstâncias, dizia *Ortega y Gasset*. Certo. Mas sou, uma **criatura** de circunstâncias ou um **criador** de circunstâncias (*Disraeli*)? São as circunstâncias que me fazem a mim, ou sou eu que faço as minhas circunstâncias? E em que medida cada?

Dizer o que não se pode fazer ou culpar os outros, em nada difere do comportamento de uma criança de seis anos, porque na vida ou se produz desculpas, ou resultados, nunca os dois.

Pelo que tudo se resume a uma questão de **atitude**, que como *Churchill* notou é uma pequena coisa que faz uma grande diferença: quando se aponta um dedo aos outros há sempre três que apontam para nós (vide figura quinze).

Figura quinze

ATITUDE

<p>Meu Deus dá-me paciência para aceitar o que não pode ser mudado... coragem para mudar o que pode... e sabedoria para ver a diferença.</p>	<p>Não me diga o que não pode fazer; diga-me o que pode fazer.</p>
 S. Francisco de Assis	 P. Drucker



Vejamos pois o que podemos aprender com exemplos de países com produtividade muito superior.

E foram escolhidos **cinco países**: Dinamarca, Suécia, Áustria, Itália e EUA. Por razões **comuns e diferenciadoras**.

Em comum todos estes países têm o facto do sector metalúrgico ser muito mais **importante** que em Portugal. Quer em *valor absoluto* (o mais baixo é a Dinamarca com cerca de 18 mil milhões de euros e ainda assim 2,1 vezes o valor português) e o mais alto o dos EUA representando 117,6 vezes o português (vide figura dezasseis).

Figura dezasseis

Países	Todas as CAEs (24+25+26+27+ 28+29+30+31+ 32+33+38)					
	EUA	Itália	Áustria	Suécia	Dinamarca	Portugal
VAB						
Valor Acrescentado Bruto, milhões de euros (ano = 2017)	1 001 213	142 105,9	35 034,3	34 274,9	17 636,0	8 512,8
<i>País</i> <i>Portugal</i>	117,6	16,7	4,1	4,0	2,1	

Fonte: Eurostat
Últimas actualizações disponíveis (Março, 2020)
Nota: EUA não inclui CAE 38

Também em todos estes países o *peso (%)* do sector metalúrgico quer no *PIB*, quer nas *exportações* é superior ao português¹. O peso do sector no PIB em Portugal é de 4,3% e o valor mais baixo da amostra de países estrangeiros é 5,1%, para uma média da amostra de 7,2%, a qual representa 1,7 vezes o valor português (vide figura dezassete).

¹ Exceptua-se a Dinamarca cujo peso do setor nas exportações totais é inferior ao português. Para além disso, os Estados Unidos não foram incluídos no cálculo do peso do setor nas exportações por não existirem dados disponíveis.

Figura dezassete

 Peso no PIB e Exportações: **Portugal vs. Amostra**⁽¹⁾

Peso (%) em 2017 Todas as CAEs do sector (24+25+26+27+28+ 29+30+31+32+33+38)	PIB ⁽²⁾ $\left(\frac{VAB\ todas\ CAEs\ do\ sector}{PIB\ total\ da\ entidade} \right)$	Exportações ^{(3),(4)} $\left(\frac{Exportações\ todas\ CAEs\ do\ sector}{Exportações\ totais\ do\ país} \right)$
Amostra	7,2%	38%
Portugal	4,3%	31%
Amostra-Portugal	2,9%	7%
$\frac{Amostra}{Portugal}$	1,67	1,22

Notas:

(1) Amostra de 5 países: Áustria, Dinamarca, Itália, Suécia e Estados Unidos.

(2) Dados para a CAE 38 não disponíveis no caso dos EUA.

(3) Nas exportações não foi considerada a CAE 38 (desmantelamento de equipamentos e bens e valorização de resíduos) por indisponibilidade de dados.

(4) EUA não incluído por não existirem dados disponíveis.

Fonte: Eurostat

Últimas actualizações disponíveis (Março, 2020)

Quanto às *exportações*, o sector representa 31% em Portugal, superior ao da Dinamarca (25%), mas inferior a todos os restantes da amostra (figura dezassete), cuja média é de 38%, isto é 1,2 vezes o valor português.

Em síntese, os factores comuns que levaram à escolha dos cinco países da amostra (Dinamarca, Áustria, Suécia, Itália e EUA) são **três**: 1) peso *absoluto* do sector; e peso *relativo* no 2) *PIB* e 3) *exportações*.

Mas depois há factores **diferenciadores**.

Dinamarca, Áustria e Suécia partilham o facto de serem **países pequenos** com uma população inferior ou semelhante à portuguesa (6, 9 e 10 milhões, respectivamente). A Itália é um país de dimensão média (60 milhões de habitantes). E os EUA, naturalmente um dos maiores do mundo (com uma população de 330 milhões).

Em termos de **cultura**, a Dinamarca e a Suécia são escandinavos, a Áustria um país germânico, a Itália um país latino e os EUA não europeu.¹

Há depois o papel **inovador** das respectivas associações empresariais. Muito grande na Dinamarca, no apoio às empresas em termos de estabelecimento de planos de incentivos, na organização e métodos (tal como a associação sueca que tem um conselho de padronização de fabrico, além de um núcleo que não só monitoriza como financia investigação universitária) e finalmente alguma flexibilidade na contratação colectiva (onde o exemplo paradigmático é a Itália). Os EUA distinguem-se pelo papel do American Iron and Steel Institute (AISI – distinto da Steel Manufacturers Association) no estímulo à investigação tecnológica e inovação empresarial.

Finalmente, a Áustria é um caso interessante por o sindicato do sector ser de forte influência trabalhista, o que não obsta à sua alta produtividade e importância absoluta e relativa, quer relativamente ao PIB, quer às exportações. Tal como acontece com a Itália, cujo sindicato é, entre outras, de influência marxista.

¹ Pode surgir a questão de porque são os EUA um bom exemplo quando a administração Trump impôs tarifas às importações? (25% no aço e 10% no alumínio).

A resposta passa por reformular a pergunta lembrando que uma pergunta bem formulada é já metade da resposta.

Isto é, como compatibilizar dois factos: a alta produtividade da indústria dos EUA e ela solicitar tarifas às importações?

A resposta é dupla. Primeiro e mais importante o **excesso de capacidade instalada da indústria** americana de cerca de 700 milhões de toneladas. Segundo, a queixa de que **a parte de baixo** da indústria (segmentos de menor valor acrescentado) está a ser inundada pelas exportações chinesas devido (?) a 1) dumping e 2) manipulação do yuan, a moeda chinesa.

Uma outra questão é porque é a administração americana tão sensível à indústria metalúrgica? Sendo a resposta a **segurança nacional**: quer a *económica*, isto é, infraestruturas rodoviárias, veículos de transporte, pontes, aeroportos, hospitais; quer a *segurança militar*, isto é, tanques, aviões, navios para a defesa, etc. Daí que o Canadá, há muito considerado pelos EUA como fazendo parte da base da sua segurança industrial, tenha sido excluído das tarifas (embora apenas em Maio de 2019, isto é, um ano depois do seu início). Tal como o México aliás.

Finalmente uma **outra questão ainda** é se as tarifas são vantajosas ou não? E a resposta é: depende. Para a indústria, sim. Para a economia em geral, não.

Há quase sete milhões de pessoas empregadas em indústrias a jusante, ou seja clientes que utilizam aço e alumínio. E estes são prejudicados na sua competitividade. Em 2002, as tarifas aduaneiras no aço impostas pelo presidente George W. Bush implicaram a perda de 200 mil postos de trabalho.

Actualmente, nos EUA, os empregos nas indústrias que usam aço, são 80 vezes mais que na indústria do aço propriamente dita, pelo que a estimativa é que as tarifas impostas pela administração Trump levarão à perda de cerca de 150 mil empregos.

Como indica a figura dezoito, a **diversidade** dos cinco países em termos de *dimensão, cultura, inovações* das associações empresariais e *ideologia sindical* completam assim o que têm de comum.

Figura dezoito

Amostra	Países		Dinamarca	Suécia	Áustria	Itália	EUA
Razões da escolha							
Superioridade face a Portugal	Produtividade		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Peso absoluto		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Peso relativo	PIB	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
		Exportações	Não	Sim	Sim	Sim	Dados não disponíveis
Diversidade	Cultural		Escandinava		Germânica	Latina	Anglo-saxónica
	Dimensão		Pequena (semelhante a Portugal)			Média	Grande
	Inovações associativas		Micro			Contratação colectiva	Investigação tecnológica e inovação empresarial
	Ideologia sindical		Trabalhista		Forte influência trabalhista	Influência marxista	Sem ideologia política

Pelo que a questão que fica é o que pode Portugal importar de bom deles.¹

E a resposta é analisada nos capítulos seguintes sobre os **departamentos e programas**:

- **Incentivos** (próximo capítulo)
- **Organização e métodos** (capítulo cinco)
- **Inovação empresarial** (capítulo seis)
- **Contratação colectiva** (capítulo sete) nas suas várias vertentes de:
 - Prémios de produtividade;
 - Task forces; e
 - Formação no posto de trabalho;
- **Fiscalidade** (capítulo oito).

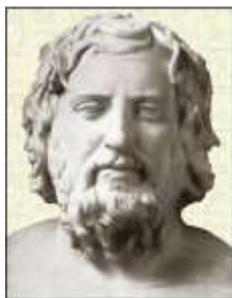
Eis o que será analisado nos *capítulos subsequentes*.

¹ Naturalmente com as adaptações necessárias e reproduzindo o possível, o qual existe sempre porque como um filósofo hoje em dia muito em desuso disse “os países mais avançados mostram aos outros o seu futuro” (Karl Marx). E sendo certo que candeia que vai à frente... alumia duas vezes.

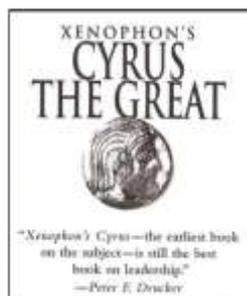
4.

PROGRAMAS DE INCENTIVOS

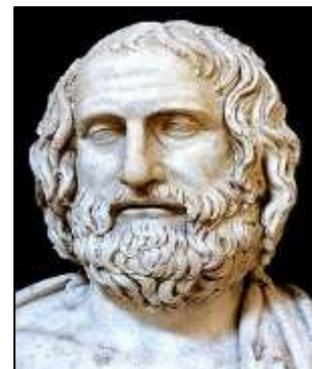
“A lealdade dos seguidores advém do seu interesse próprio, pelo que quando o líder descarta esse interesse, a lealdade colapsa”.



Xenophon



“Em qualquer trabalho, recompensas duplicam o prazer”.



Euripides

Vestfrost é uma empresa dinamarquesa com **quatro** características essenciais:

1. Faz equipamento de refrigeração (frigoríficos, arcas frigoríficas, etc.);
2. A idade média dos seus empregados é perto dos cinquenta anos;
3. Produz em pequenas (não grandes) séries; e
4. O trabalho é despoletado por 1) encomendas dos clientes, 2) todas elas ligeiramente *diferentes*, indo desde arcas frigoríficas para peixe no mercado japonês, até equipamento de refrigeração para medicamentos de ONGs em países tropicais.



Vicissitudes de várias ordens levaram a Vestfrost há poucos anos a recorrer ao departamento de apoio à introdução de incentivos (**PlusLon**) da **confederação dinamarquesa**, o qual introduziu um sistema também com **quatro** características:



1º - As *recompensas monetárias* dependem em 70% do output do grupo (redução do tempo e dos desperdícios) e em 30% da avaliação individual pelo supervisor de cinco características: 1) competência, 2) cuidado, 3) cooperação, 4) criatividade e 5) responsabilidade.

Isto é, sendo o produto essencialmente função do trabalho de grupo, premeia-se antes de mais o output deste em termos objectivos e depois com a opinião do superior hierárquico distingue-se cada empregado¹;

2º - O sistema é *autofinanciado*, no sentido de se premiar apenas a *melhoria face* a normas baseadas no *passado*;

3º - A repartição dos benefícios segundo o exemplo da *pesca*: 1/3 para a tripulação (empregados), 1/3 para o armador (lucros) e 1/3 para a embarcação (amortizações, combustíveis e consumíveis);

¹ De encomenda para encomenda há tarefas constantes, outras que variam e situações ainda que requerem grande flexibilidade: p.e. ocasionalmente a ajuda em tarefas fabris de um condutor de camiões.

4º e finalmente – os prémios são distribuídos no fim das encomendas (por vezes de duas em duas semanas) ou no máximo de dois em dois meses, uma vez que a *proximidade* temporal entre o trabalho e a recompensa estimula a produtividade.

Subjacente ao funcionamento do sistema de incentivos há **duas** condições *necessárias* e **uma** *facilitadora*. A primeira das necessárias é um conhecimento detalhado do passado de encomendas, quando semelhantes baseada em factos, isto é, dados fornecidos pela contabilidade analítica e quando diferentes sujeito ao “judgement”, opinião, quer da gestão quer do “shop steward”: o representante dos empregados. O que ao fim e ao cabo, na ausência de dados quantitativos, é o melhor que há: “*se eles não têm ideia, o que andam lá a fazer?*” (citação de entrevista).

O sistema requer ainda uma implementação conjunta através de uma task force composta pela gestão e “shop stewards”, que para além de na definição, dissemina e promove dentro da empresa os novos objectivos e incentivos.

A condição facilitadora da operacionalidade do sistema é um questionário anual a todos os empregados obtendo feedback relativamente a 1) se o sistema funciona, 2) porquê e 3) para recolha de sugestões e tudo propiciando a revisão do sistema.

Os resultados? Desde a introdução do sistema de incentivos a produtividade aumentou **5%** ao ano e o tempo médio de permanência dos empregados aumentou para **dezasseis** anos.

E quanto tempo demorou a confederação dinamarquesa a introduzir o sistema na Vestfrost? Cerca de **quatro** meses.



Será que os incentivos na metalurgia também resultam em empresas muito diferentes da Vestfrost?

Isto é, que sejam grandes (p.e. facturação de 23 biliões de dólares com 27 mil empregados) e não pequenas? Americanas e não europeias? Que trabalhem em grandes (e não pequenas) séries?

A resposta é afirmativa. E o exemplo paradigmático a **Nucor**. De acordo com os analistas que seguem o



sector metalúrgico, a empresa introduziu um sistema de remuneração com **quatro** características:

1. O *salário fixo* de todos os níveis hierárquicos está abaixo da média da indústria;
2. Mas já os salários mais incentivos constituem em conjunto uma das maiores, se não mesmo a *maior remuneração* do mundo (no sector);
3. Os dois factos de cima em conjunto significam que os incentivos representam uma *percentagem muito grande* no total de remuneração, em média de mais de **30%** chegando nos assalariados por hora a ser mais de **150%**. E sempre, em qualquer caso, sem limite superior. Quanto mais ganha a empresa, mais ganha o empregado.
4. Finalmente, o sistema de incentivos *é simples* havendo apenas duas categorias:
 - 4.1. Para a *gestão de topo* em função do ROE¹ os prémios são 60% em acções e 40% em dinheiro; e
 - 4.2. *Todos os outros empregados* administrativos, comerciais ou de secções fabris, recebem:
 - 4.2.1. Um misto de 1) percentagem dos lucros operacionais da empresa, 2) ROA (lucro a dividir pelo activo da fábrica) e 3) da sua produtividade individual (piece rate system);
 - 4.2.2. Sendo tudo completado com prémios relativos ao absentéismo:
 - qualquer atraso implica a perda total do bónus desse dia; e
 - a falta de um dia traduz-se na perda do prémio semanal.

¹ Return On Equity, lucro dividido pelo capital próprio.

Este sistema de incentivos é potencializado por **três** outras características da Nucor:

- 1) *um organigrama muito baixo* com poucos níveis hierárquicos (presidência, directores gerais, directores de departamentos, supervisores e operários/administrativos/comerciais – pagos em salários ou à hora);
- 2) *parcimónia do staff central* (a sede – a Nucor factura 23 biliões de dólares... - tem pouco mais de 100 pessoas no total); e
- 3) uma ausência absoluta de “*perks*”, isto é, regalias sejam elas quais forem: desde lugares cativos de estacionamento, restaurantes especiais, frotas de automóveis e muito menos aviões, etc., etc.

Qual o **resultado**? Para além da remuneração (conjunta de salários mais incentivos ser uma das maiores do mundo)?

O absentéismo é o mais baixo da indústria ($\pm 1\%$). Os lucros dos últimos quase 150 trimestres positivos e atingindo por vezes 350% do ROI. E a produtividade, a maior da indústria americana, crescendo em algumas fábricas 14% ao ano e sendo em geral tão alta que os empregados são encorajados a tirar férias extra mas... resistem... não querem...¹

Jack Welch, presidente da General Electric durante mais de dez anos e considerado um dos melhores gestores do mundo no dobrar do milénio, dizia que aquilo que se incentiva é aquilo que se obtém.

Podendo assim comparar-se a ausência de incentivos internos nas empresas, isto é a nível micro, àquilo que aconteceu quando os incentivos também estavam ausentes a nível macro, no mercado: a inexistência de concorrência entre as empresas, característica dos sistemas marxistas de produção.

¹ Sujeito naturalmente a oscilações anuais, distinguindo-se a conjuntura da tendência.

Ion Pacepa, braço direito de Nicolae Ceausescu, ex-presidente da Roménia, relata no seu livro *Red Horizons* o espanto de Ceausescu quando visitou os EUA e constatou a diferença face à Roménia. Cuja explicação Pacepa resume numa única palavra: **incentivos**.

De facto, um sistema de incentivos, se funcionando sob determinados¹ requisitos, permite transformar uma relação de distanciamento (no mínimo) e até antagonismo (no limite) entre a gestão e os empregados, numa de **cooperação**. Ambos procurando, trabalhando em conjunto, maximizar os resultados para periodicamente serem repartidos.

E há indicadores de que os planos de incentivos são frequentes no estrangeiro. De facto:

- Na *Alemanha* 40% das empresas industriais usam um sistema de remuneração variável: 27% das quais usam participação nos lucros (abrangendo 50% dos trabalhadores); 26% oferecem remuneração por desempenho individual; e 16% oferecem remuneração por desempenho em equipa.
- Na *Finlândia*, os prémios baseados em resultados e em lucros são pagos a 31,5% dos operários e a 63,9% dos trabalhadores dos escritórios.
- Na *França* a indústria automobilística aplicou sistemas de remuneração variável a 53% dos trabalhadores sem funções de gestão e disponibilizou esquemas de poupança para 92% dos empregados.
- Na *Irlanda* 36% dos funcionários têm os seus salários vinculados à avaliação e 29% recebem uma participação nos lucros.

¹ A seguir indicados.

- Na *Holanda* em 33% dos contratos colectivos de trabalho está prevista remuneração relacionada com o desempenho e cerca de 25% dos empregados recebem essa remuneração. Também \pm 21% das empresas dão prémios não relacionados com o lucro.
- No *Reino Unido*, o pagamento por mérito é usado em 13% das empresas, são oferecidas comissões em 27%, remuneração baseada em lucro é utilizada em 38% e esquemas de participação em acções da empresa são providenciados em 10%.

Em qualquer caso, um programa de incentivos pode ser **simples**, como o ilustra a **SSAB**, uma empresa sueca (com  cerca de 7 mil milhões de euros de facturação e quinze mil empregados) que há mais de dez anos utiliza com grande sucesso um sistema baseado em apenas **dois** passos:

- 1º - Os representantes dos accionistas no conselho de administração estabelecem o objecto global da remuneração do capital¹;
- 2º - Quando o objectivo é ultrapassado, uma parte do lucro é distribuído entre todos os empregados em quantidades iguais (o ponto 5 da ferramenta informática em separado indica os detalhes).

Em síntese, o impacto de introdução de sistemas de incentivos no absentéismo, produtividade e lucros é sempre o **mesmo**. Seja na Vestfrost, SSAB, Samson (Dinamarca), Skanderborg (Dinamarca), Nucor (EUA). Onde for.



E **independente** da empresa: da sua dimensão (menor ou maior), do tipo de metalurgia (de base ou com alto valor incorporado como equipamento eléctrico e veículos de transporte), de tecnologia (unitária, de massa ou processo²) e das vendas serem ou não sazonais.

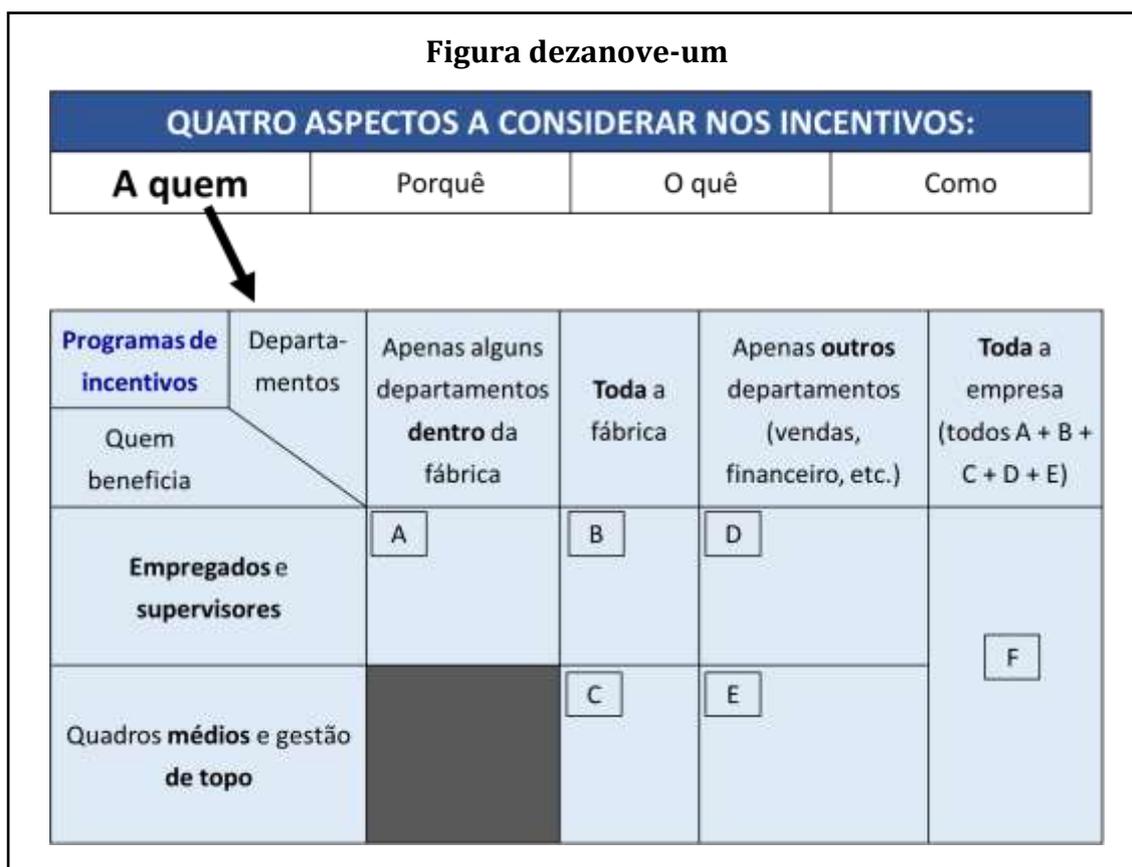
¹ Lucro a dividir pelo investimento (ROA ou ROE).

² Tecnologia unitária – cada produto é pelo menos ligeiramente diferente; tecnologia de massa – séries maiores ou menores; tecnologia de processo – os produtos são medidos por extensão ou peso e carecem de individualidade.

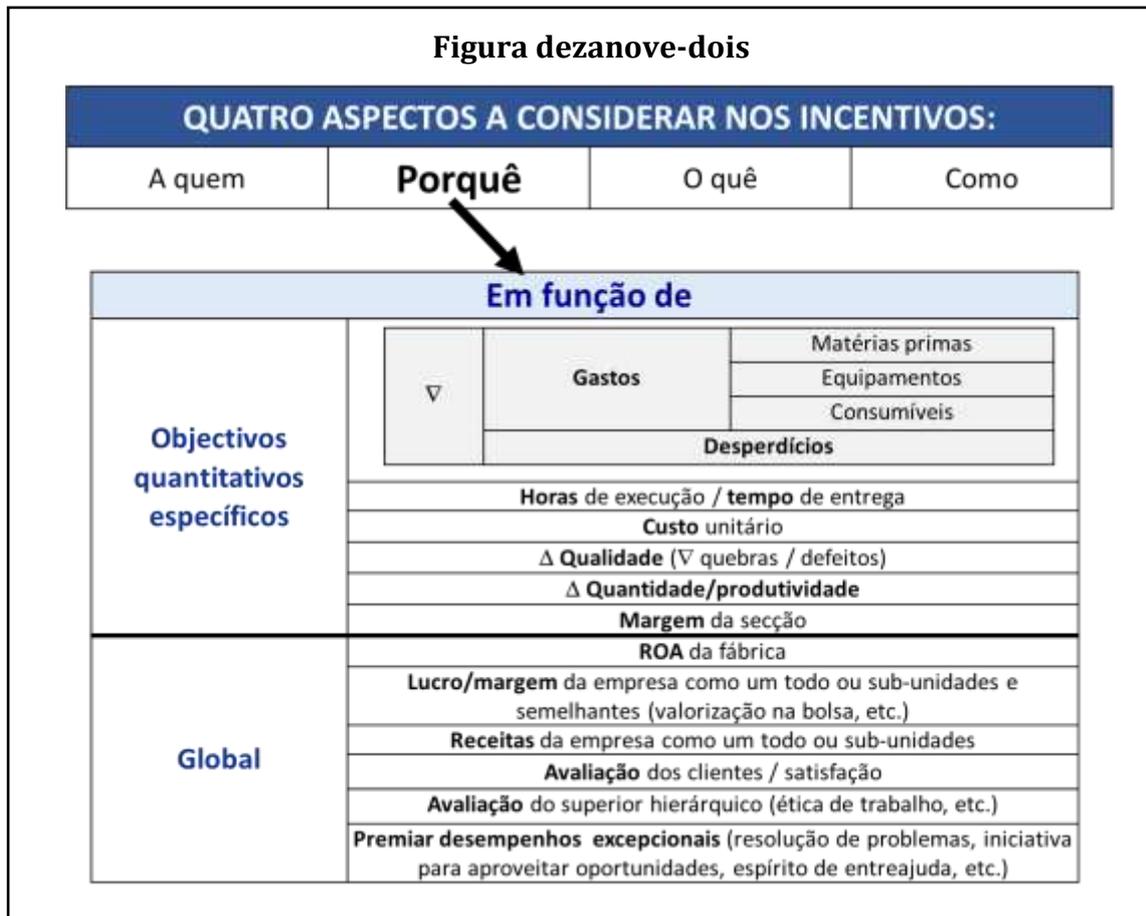
Tudo isto é inócuo e irrelevante no efeito dos incentivos. Mas no desenho do sistema há sempre **quatro** aspectos a considerar necessariamente. **Imprescindíveis** sempre. São eles:

- 1) *A quem*;
- 2) *Porquê*;
- 3) *O quê*;
- 4) *Como* (vide figuras dezanove-um a dezanove-quatro).

A quem: em primeiro lugar (figura dezanove-um), os programas de incentivos sendo aplicáveis a qualquer parte da empresa, podem cobrir todos os departamentos da organização; horizontal e verticalmente (célula **F**) ou em limite apenas alguns departamentos dentro da fábrica (célula **A**).



E **em consequência**, dependendo da secção – e também das prioridades decorrentes do passado – os objectivos vão desde reduzir os gastos em matérias-primas e outros consumíveis, até aos desperdícios, ou aumentar a qualidade (redução das quebras e defeitos) ou ainda simplesmente a margem da secção (vide figura dezanove-dois).



É sempre contudo útil que os objectivos tenham uma componente que **ultrapassa** o universo da secção para promover a entreaajuda entre todos. E não deixar nenhum aspecto importante da tarefa fora da avaliação, mesmo que implique sacrificar (parcialmente) a quantificação pelo judgement, opinião subjectiva do superior hierárquico ou dos clientes.

Os prémios variam desde (figura dezanove-três) bónus individuais ou ao grupo, com uma percentagem dos resultados obtidos, até aumentos salariais diferenciados e inclusive incentivos não quantitativos: distinções como empregado do mês ou referências na newsletter interna a desempenhos excepcionais, etc.

Figura dezanove-três

QUATRO ASPECTOS A CONSIDERAR NOS INCENTIVOS:			
A quem	Porquê	O quê	Como
		↓	
Tipos de prémios/incentivos	Monetários	Não monetários	
		Reconhecimento	Status
Bónus (% dos resultados obtidos)			
Aumentos salariais variáveis/diferenciados (não igual para todos)			
Acções da empresa			
Promoções			
Título da função			
Outros (empregado do mês/semestre/ano, medalhas e semelhantes, referência nas reuniões, newsletter, intranet, etc.)			

A transversalidade da importância dos incentivos *qualitativos* é ilustrada pela prática de Iacocca, quando assumindo a presidência salvou a Chrysler (hoje Fiat

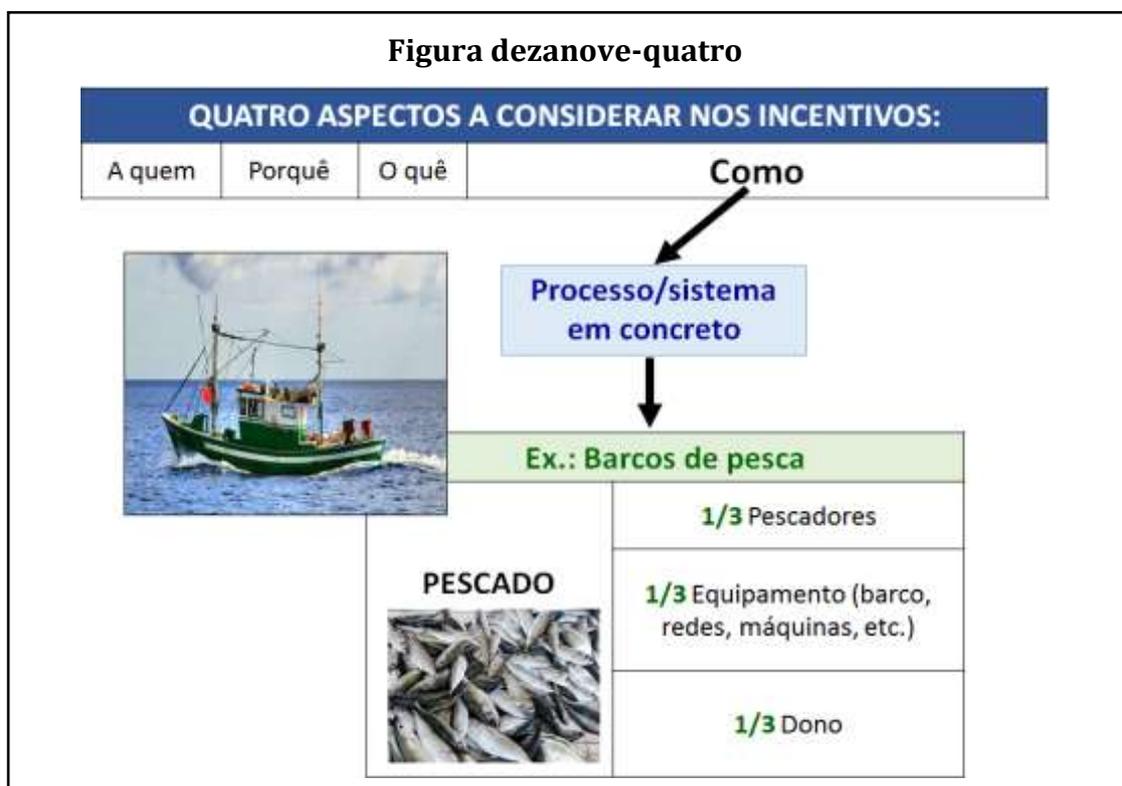


Chrysler Automobiles). Todas as segundas-feiras, no início da reunião, a comissão executiva recebia um empregado dos escalões mais baixos, frequentemente fabril¹, como o “*vencedor da semana*” para receber um agradecimento pessoal, directo e ao vivo, pelo seu desempenho excepcional. Iacocca refere que rapidamente a notícia se espalhava, semanalmente todos queriam saber quem tinha ganho e aspiravam a um dia serem também... os convidados especiais da comissão executiva.

Federal Express?; Hewlett-Packard?; AT&T; Sysco?; etc., etc. todos reconhecem o desempenho excepcional com distinções **não monetárias**.

¹ Voando a expensas da companhia durante o fim-de-semana se a fábrica estivesse longe da sede em Detroit.

Finalmente o prémio, se quantitativo, tem que ser sempre naturalmente apenas **uma parte** do ganho total e existir uma **explicação simples, facilmente perceptível por todos para a justificação de como os ganhos de produtividade são repartidos** (figura dezanove-quatro). Na Dinamarca, por exemplo e como foi referido, por ser um país de pescadores utiliza-se o sistema da pesca em que os empregados recebem 1/3 dos ganhos de produtividade, 1/3 fica para a amortização do equipamento, etc., e 1/3 para a gestão/donos da empresa.



Um exemplo paradigmático de como pode uma associação ajudar a introduzir sistemas de incentivos nas suas empresas associadas é dado pela confederação dinamarquesa, a qual tem um departamento (**PlusLon**) que ajuda as empresas do seguinte modo:



1º - O serviço é **gratuito** para todos os associados.

2º - Um representante da confederação e outro do sindicato, **ambos**, vão de empresa em empresa:

- 2.1. Sob solicitação desta; ou
- 2.2. Por iniciativa deles próprios.

3º - Reunindo-se com a gestão e shop steward (representante na empresa dos empregados) para **em conjunto** prepararem:

- 3.1. Um plano de incentivos para determinada secção fabril ou outro departamento;
- 3.2. Combinarem todos os pormenores de implementação;
- 3.3. Cujos resultados são depois controlados;
- 3.4. Propiciando assim ao longo do tempo as necessárias adaptações.

4º - Quando a **iniciativa** parte de dentro da empresa, se:

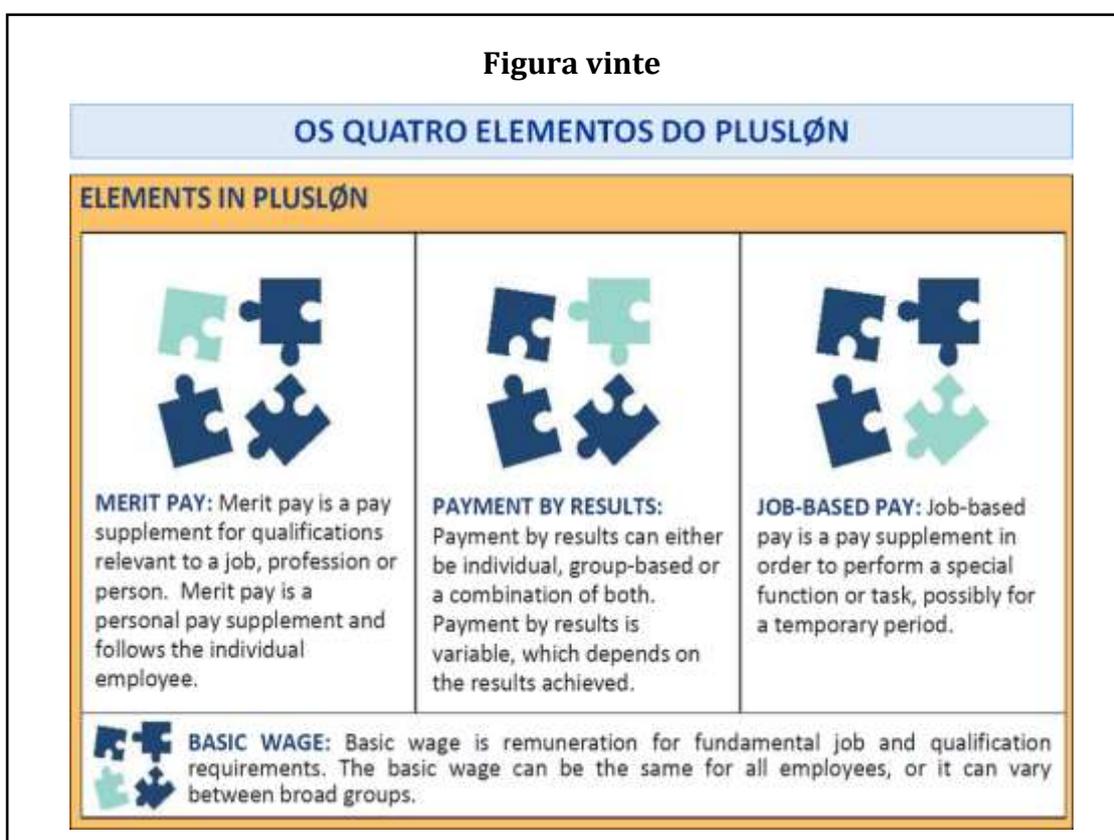
- 4.1. Ela vier da gestão, esta contacta o departamento de incentivos da confederação que por sua vez comunica com o seu congénere no sindicato;
- 4.2. Outras vezes a iniciativa vem do representante sindical na empresa que contacta o sindicato, comunicando este por sua vez à confederação;
- 4.3. Sendo que em qualquer caso vão sempre **ambos** (ambos técnicos da confederação e do sindicato e nunca um só) à empresa.

O resultado são programas de incentivos sempre autofinanciados já que se premeiam apenas melhorias face ao passado (com base nos dados fornecidos pela contabilidade analítica ou na ausência destes – por as encomendas serem estruturalmente diferentes – no acordo entre a gestão e o delegado sindical).

E a repartição dos resultados segue em geral o sistema referido de pesca (1/3 – 1/3 – 1/3) mas para objectivos **excepcionais** específicos (p.e. redução de quebras) são estabelecidas outras percentagens: em geral 40%-60% ou 50%-50%.

Todos os programas são sempre pelo menos ligeiramente adaptados (“um pronto a vestir com alterações”) ou desenhados de raiz (“alfaiate”), e correspondem a uma das **quatro** componentes das remunerações, nomeadamente à segunda coluna na figura vinte (payment by results).

Sendo as outras componentes o salário básico (linha de baixo), que diz respeito à categoria profissional, o pagamento por mérito (merit pay), isto é, um suplemento individual em funções de qualificações extra (primeira coluna) e um extra (job-based pay na quarta coluna) quando a tarefa a ser desempenhada, ainda que por um período temporário, requer esforço, aptidões ou disponibilidade especiais.



Em síntese, 1) *salário base por categoria profissional*; 2) *extra individual* (dentro de cada categoria) por razões de qualificações especiais; 3) outro extra ligado a *tarefas* quando tal se justifique; e 4) prémios ligados a *resultados*¹.

¹ A ferramenta informática em separado (secção três) indica detalhes adicionais.

Esta estrutura de remuneração aplica-se quer individualmente, quer a grupos, e no primeiro caso sejam assalariados ou pagos à hora e no segundo quer a fábricas (todas ou a secções), serviços adjacentes, ou outras áreas da empresa (comercial, financeira e gestão geral).

Mas a **ênfase** no estabelecimento de objectivos é sempre em grande parte **quantitativa** (por razões de transparência), independentemente da empresa trabalhar em grandes ou pequenas séries ou cada produto ser distinto (tecnologia unitária) e cobrindo a rapidez, custo, qualidade e também objectivos globais para estimular a entreaajuda (figura vinte e um).

Figura vinte e um

Objectivos	Tecnologia (3)	Séries		Unitária
		Grandes (massa para stock)	Pequenas	
Tipos (3+1)				
Rapidez	+	Δ Quantidade/ produtividade	Horas de execução / Tempo de entrega	
		Custo unitário		
Custo	∇	Gastos	Matérias primas	
			Equipamentos	
			Consumíveis	
		Desperdícios		
		Custo unitário		
Qualidade	+	∇ Quebras		
		Avaliação cliente/satisfação		
		∇ Queixas		
Global	ou	Margem secções		
		ROA da fábrica		
		Lucro (resultados operacionais)		
Requer sempre		Melhoria norma do passado	Dados ou Avaliação	
		Acordo gestão-empregados		

A ferramenta informática em separado a este documento apresenta exemplos de quantificação: fixando sempre o período, a produtividade é medida pela produção obtida em relação ao padrão estabelecido; os desperdícios são calculados em percentagem do peso dos produtos fabricados; a qualidade pelo número de queixas; e a rapidez pelo rácio entre o número de encomendas atrasadas no total das encomendas.

Finalmente a existência de vários tipos de objectivos requer que a cada um seja atribuído um **peso/percentagem** para cômputo do prémio total, segundo as prioridades acordadas entre a gestão e o delegado sindical, tomando em consideração o tipo de encomenda e a experiência (necessidades) do passado. Por exemplo 50% à produtividade, 15% aos desperdícios, 15% à qualidade e 20% ao prazo.

Embora a ferramenta informática detalhe e forneça exemplos de todo o processo sob a forma de perguntas e respostas, incluindo as fases de implementação, há três factores críticos de sucesso subjacentes ao sucesso do sistema que vale a pena **realçar**. São eles: 1) proximidade; 2) confiança; e 3) relevância.

Proximidade. A frequência com que os prémios são distribuídos deve ser preferencialmente alta para facilitar os empregados sentirem o resultado directo entre o seu desempenho e os benefícios: ou no fim das encomendas, ou de dois em dois ou três em três meses.

A **confiança** requer que os empregados não receiem que o bom desempenho passado se traduza no futuro em objectivos injustificados. Aqui é de especial importância a secção dezanove da ferramenta informática.

Tal requer distinguir dentre os aumentos de produtividade **três** causas: a devida ao equipamento (novo mais produtivo); o orgânico, a chamada curva de aprendizagem, correspondente aos ganhos passados tendenciais; e o remanescente sob o qual recaem os incentivos (vide ponto 20 da ferramenta informática).

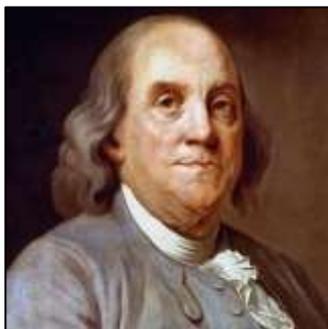
E por fim o peso dos prémios na remuneração global deve ser **relevante**. Na Dinamarca eles representam no mínimo 10% e por vezes significativamente mais.

Qual o resultado de tudo isto? Segundo a confederação dinamarquesa aumentos de ROI (lucro a dividir pelo investimento) entre vinte e trinta por cento.

5.

PROGRAMAS DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

*“Por cada **minuto gasto**
em **organização**, uma
hora é ganha”.*



Benjamin Franklin

*“O **objectivo da**
organização é levar
pessoas normais a fazerem
coisas extraordinárias”.*



Peter Drucker

A confederação dinamarquesa tem, além do departamento especializado em incentivos, também um outro focado em otimizar as secções fabris em termos de



organização e métodos, sendo o serviço gratuito para todos os associados da confederação.

E relativamente ao funcionamento do departamento de **incentivos**, o departamento de organização e métodos tem **duas diferenças**:

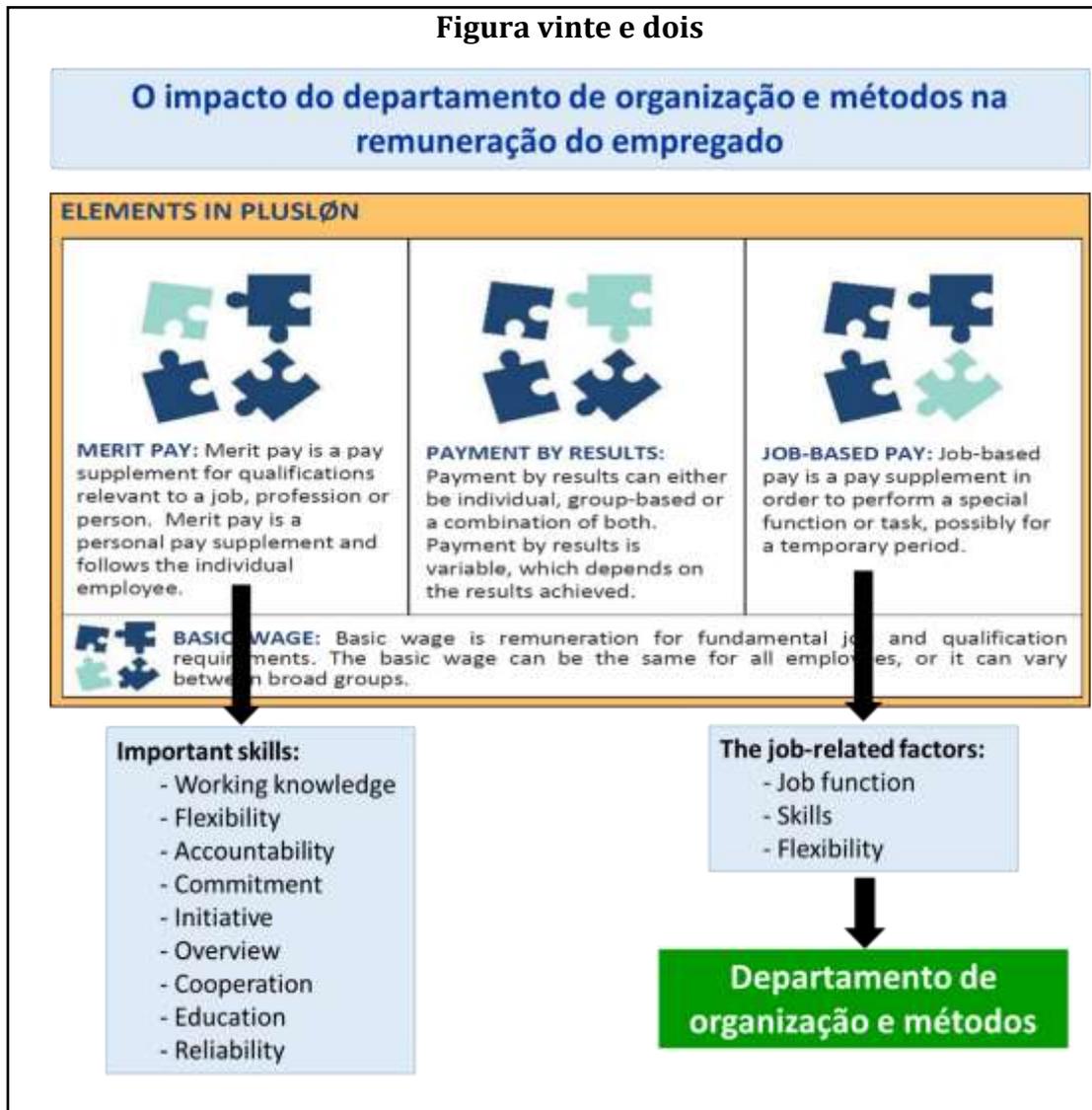
Em primeiro lugar é mais frequente a **iniciativa** ser externa à empresa: os técnicos da confederação andam sistematicamente “on the road” de empresa em empresa.

Embora seja também frequente na Dinamarca muitas melhorias na organização e nos procedimentos provirem dos empregados (independentemente de existir um sistema de incentivos ou não), já que eles têm plena consciência que é no seu próprio interesse que a empresa seja cada vez mais competitiva e conseqüentemente assegure as exportações que constituem uma grande parte da sua produção.

E a segunda diferença face ao departamento de incentivos é naturalmente o **foco**:

- (re)definição das funções de cada empregado;
- (re)escalonamento da sequência do trabalho (workflow); e
- definição do treino necessário ao responsável por cada tarefa.

Donde o departamento de organização e métodos tem um impacto directo num dos quatro elementos da remuneração: job based pay, como ilustra a figura vinte e dois e não nos outros três (merit pay, payment by results e basic wage).



A intervenção nas empresas permite a **internalização** de inovações quer de materiais, quer de processos de engenharia, quer ainda em outras áreas como poupanças de energia, sempre fruto da investigação aplicada, feita fora da empresa, tal como é descrito no próximo capítulo.

Naturalmente que o know-how que vai sendo desenvolvido pelo departamento de organização e métodos passa de empresa para empresa, o que não constitui um problema para elas.

Porque é raro existir duas empresas com exactamente as mesmas necessidades organizativas. Muitas funcionam sob encomendas. E quando por iniciativa própria, as séries (pequenas ou grandes) têm geralmente especificidades próprias.

E mesmo que os requisitos produtivos de duas empresas sejam absolutamente iguais, o ganho com know-how importado é sempre superior ao exportado (para um concorrente).

Porque não só as fontes de importação (todas as empresas da indústria dinamarquesa) são muito mais que as de exportação (apenas a própria instituição), mas também porque as empresas vêem o mercado alvo não com o **microscópio** (mercado dinamarquês), mas com o **telescópio** (a exportação). Ao fim e ao cabo o mercado dinamarquês na CAE 24 da metalurgia representa apenas 0,6% do mercado da EU-15; na CAE 25: 1,5%; na CAE 26: 2,9%; etc. Sem falar do resto do mundo, naturalmente.

Donde, o que cada empresa tem a aprender é muito mais valioso do que a ensinar. Não só as fontes de aprendizagem são muitas; como os concorrentes mais que internos, são externos.

6.

**INICIATIVAS PARA A
INOVAÇÃO EMPRESARIAL
(FRUTO DA INVESTIGAÇÃO
APLICADA)**

*“Criar o futuro é menor risco do que defender
o passado”.*



Peter Drucker

Os exemplos paradigmáticos são aqui dados pela Suécia (associação de metalurgia) e EUA (instituto do ferro e aço – AISI¹).



Sendo semelhantes e para simplificar, focaremos sucintamente no primeiro já que a Suécia é membro da União Europeia e remeteremos para o ponto 22 da ferramenta informática em separado os detalhes.



Há em primeiro lugar um **conselho colaborativo de investigação e desenvolvimento** cujo objectivo é coordenar na medida do possível a investigação feita por cinco entidades:

- 1 – A indústria sueca;
- 2 – As universidades (suecas);
- 3 – A União Europeia;
- 4 – A investigação de outros países sobretudo a norueguesa e finlandesa; bem como a de
- 5 – Fornecedores e clientes da indústria.

O **objectivo** é 1) evitar duplicações, 2) criar sinergias (obtendo a complementaridade do know-how necessário) e 3) criar escala (a nível de financiamento).

Assim, a associação sueca despoleta estes projectos de investigação em **três situações**:

- 1 - a *solicitação* das empresas (quando carecem de know-how ou/e instalações);
ou/e
- 2 - quando a associação detecta (sobretudo nos países nórdicos) projectos paralelos de *duplicação*;
ou/e
- 3 - quando requerem uma *escala ou complementaridades* fora do alcance das empresas individualmente.

¹ American Iron and Steel Institute, distinto da associação metalúrgica dos EUA (SMA).

E em várias áreas: características dos materiais, química analítica, engenharia de processo desde as matérias-primas até produtos acabados, investigação e desenvolvimento nas fases do processo produtivo (laminação, extrusão, desenho), poupança energética, etc.

Embora a maior parte da investigação seja feita individualmente pelas empresas, entre dez e quinze por cento da investigação total (de mais de cem milhões de euros) são **programas conjuntos**, financiados pela União Europeia, governo sueco e empresas do sector que contribuem não só com dinheiro mas também com cientistas e instalações, quer para investigação básica, quer “needs driven”, isto é com valor comercial imediato.

Para tal o conselho mantém-se permanentemente informado sobre o que se passa a nível da União Europeia, de outros países (sobretudo escandinavos) e das universidades suecas, resultando num network entre **600 entidades**, cujos outputs são disseminados na página do site da associação designada: “**publications**”.

Além disso o **conselho apoia** programas universitários, quer de investigação, quer de educação, fornece bolsas em dois programas de mestrado (de desenho e engenharia de materiais e engenharia de processos sustentáveis), tem um programa sistemático de recrutamento nas universidades, obtém estágios para os estudantes nas empresas e participa também em vários tipos de joint-ventures das empresas com as universidades.

O resultado é que a indústria sueca é líder mundial em vários nichos de aço refinado de alta qualidade e produtos que incorporam grande valor acrescentado (chapas, lâminas, fios, varas), que exportam, importando o aço básico que depois transformam.

Finalmente acoplado ao conselho cooperativo de investigação e desenvolvimento há um outro de standardização de materiais, testes e produtos também desenvolvido no ponto 22 da ferramenta informática.

Em consequência de 1) crescente *concentração* da indústria sueca em 2) *nichos de alta qualidade* para 3) *exportação*, baseado em 4) *importações de material* mais padronizado e 5) na *investigação* impulsionada pela associação (que reestruturou a indústria nos últimos quartéis do século vinte), a produtividade sueca e o peso do sector metalúrgico no total das exportações são respectivamente 2,6 vezes e 1,3 vezes o português.¹

¹ A ferramenta informática apresenta as quinze áreas técnicas de investigação.

ANEXO

O papel da associação de metalurgia na inovação empresarial é distinto e independente de um outro instituto de nome **RISE** também dedicado à inovação empresarial.



Este é uma entidade pública que desenvolve igualmente programas para 1) promover a inovação com 2) joint ventures entre as empresas e a academia, mas 3) transversalmente a todos os sectores económicos suecos. Isto é, em toda a **economia**, em geral.

Com 2800 empregados tem três áreas de actuação:

Primeiro: parcerias com empresas despoletadas pelas necessidades dos clientes e tendo cada projecto um gestor: por vezes um empregado do RISE; outras do próprio cliente (empresa) e localizado nas instalações do RISE;

Segundo: desenvolvimento de cenários concretos de tendências, oportunidades e obstáculos à inovação em várias áreas tecnológicas; e

Terceiro: serviços de suporte às empresas no (p.e.) cálculo do potencial económico de uma inovação; workshops sobre como organizar projectos de investigação tecnológica e de start-ups empresariais; matchmaking entre empresas; e inclusive entrevistas para contratação de empregados.

Tudo focado em projectos de investigação tecnológica ou inovação empresarial.

A secção 23 da ferramenta informática em separado, resume as actividades do RISE.

7.

A CONTRATAÇÃO COLECTIVA: CLÁUSULAS DE ESTÍMULO À PRODUTIVIDADE

*“Onde a **contratação**
colectiva é **proibida** a
liberdade está **ausente**”.*



Ronald Reagan

*“Queres ir **depressa**? Vai
sozinho
Queres ir **longe**? Vai
acompanhado”.*

Provérbio

Introdução

Os **acordos colectivos** na Suécia, Dinamarca, etc., tal como em Portugal, estabelecem as cláusulas usuais de salário mínimo, férias, pagamento de horas extraordinárias, etc., bem como outras cláusulas para protecção dos empregados relativamente a dumping salarial e condições de trabalho inseguras. **O usual.**

Contudo, vão frequentemente **para além** disto, por exemplo criando na Suécia um fundo de transição destinado a treinar, apoiar financeiramente e inclusive dar apoio aos empregados a encontrar novas colocações quando as suas funções anteriores se tornaram redundantes: devido a inovações tecnológicas, dificuldades da empresa, o que for. A verba do **fundo de transição** é negociada aquando dos acordos colectivos.

Também acontece os acordos colectivos permitirem **flexibilidade** ao nível das empresas dentro do acordo global. Isto é, por exemplo, se este estabelecer um aumento salarial de 2% para determinada categoria profissional as empresas têm que respeitar o valor médio, mas têm liberdade de diferenciar entre os empregados dentro dessa categoria.

E há sobretudo, três outras áreas em que os acordos colectivos contêm cláusulas fortemente indutoras da produtividade:

- **Incentivos;**
- **Task forces;** e
- **Formação no posto de trabalho** (on-the-job training).

Seguidamente analisa-se cada uma delas em algum detalhe.

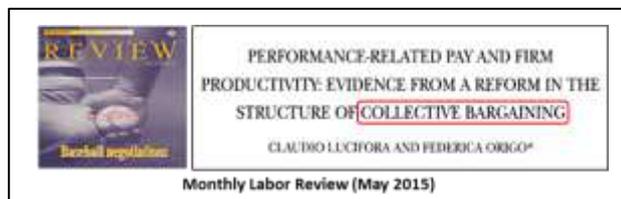
7.1. Incentivos

Analisemos aqui **dois** países: a Itália e a Dinamarca.

7.1.1. O exemplo italiano

A Itália é um exemplo paradigmático de como a contratação colectiva frequentemente fica aquém do seu potencial em estimular a produtividade.

Até meados da década de noventa, a contratação colectiva italiana caracterizava-se pela rigidez, salarial e de emprego. Os aumentos salariais industriais e nacionais e



até os bónus das empresas eram fixados transversalmente. Contribuindo para que na altura o ranking mundial da Itália na liberdade económica fosse **42º** no mundo (o de Portugal era 38º).

Foi então introduzida na negociação colectiva cláusulas que aumentaram a sua flexibilidade. Fazendo a remuneração dependente de variáveis macro, como a inflação, e micro, abrindo o espaço para o designado como PRP (Performance Related Pay), isto é planos individuais de incentivos e planos também colectivos, de grupos.

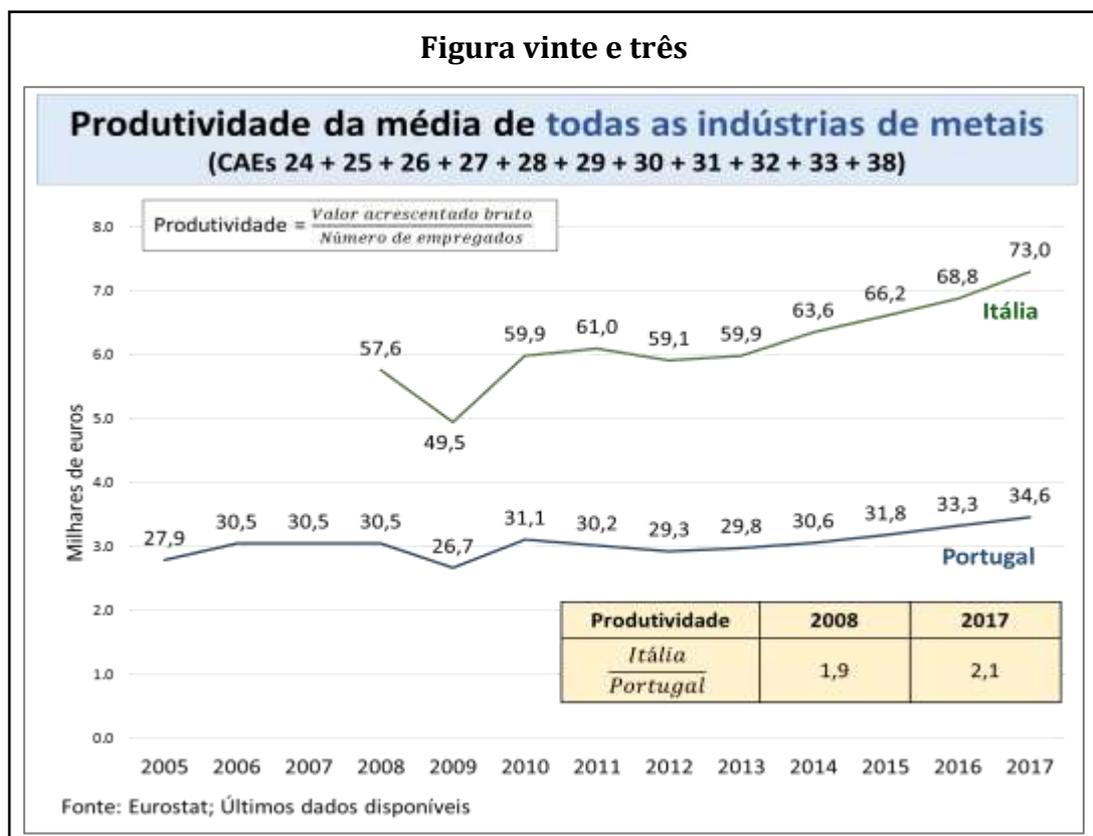
Instituiu-se também a prática dos acordos empresariais serem documentos oficiais de acesso público facilitando às empresas italianas aprenderem umas com as outras, replicando e ajustando, para aumentar a sua competitividade no mercado global.

A adesão das empresas do sector metalúrgico foi significativa (acima dos 60%), sobretudo com planos de incentivos à produtividade (individuais e de grupo) e menos de combate ao absentéismo. Os objectivos mais frequentes foram o número de produtos por empregado (em 66% dos casos) , o lucro (53%) e a qualidade (48%).

E os resultados fizeram-se sentir rapidamente. Nos anos seguintes a produtividade cresceu à taxa de **3-5%** e havendo uma clara **diferença** entre as empresas com e sem planos de incentivos.

Dentre as primeiras, o aumento da produtividade dependeu da relevância do prémio face à remuneração fixa e de outras variáveis de gestão, tais como a percentagem da exportação nas vendas, a subcontratação nas compras, a dimensão, a organização das fábricas para economias de escala e investimento em equipamento.

Apesar dos aumentos de produtividade se virem a atenuar com o tempo devido a se terem cometido **dois erros** (cada vez menor peso dos prémios no total da remuneração e cada vez maior exigência dos padrões mínimos a satisfazer)¹, o facto é que como a figura vinte e três mostra (e recorrendo aos dados disponíveis) o diferencial de produtividade entre Itália e Portugal tem vindo a aumentar, transversalmente em todas as indústrias do sector metalúrgico.



¹ Dois dos factores críticos de sucesso referidos no capítulo quatro, nomeadamente relevância e confiança (o terceiro é mediar um período curto entre o desempenho e os incentivos).

Sendo especialmente significativos os casos das **CAEs 26** (equipamentos informáticos, de comunicações, etc.), **27** (equipamento eléctrico), **29** (veículos automóveis e reboques) e **32** (outras indústrias) em que a superioridade de Itália passou de 40% para 100%, de 50% para 90%, de 70% para 130% e de 140% para 210%, respectivamente (vide figura vinte e quatro).

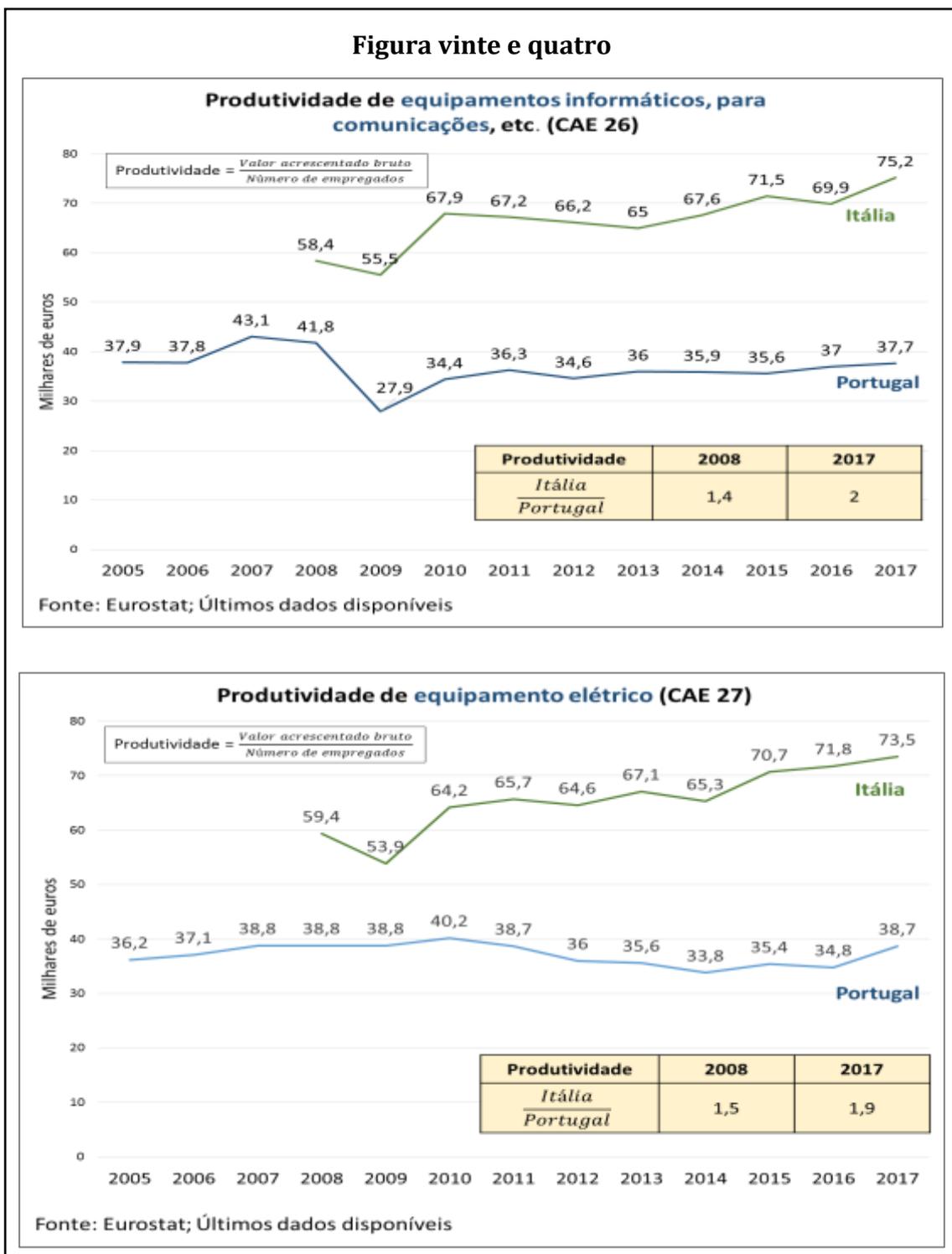
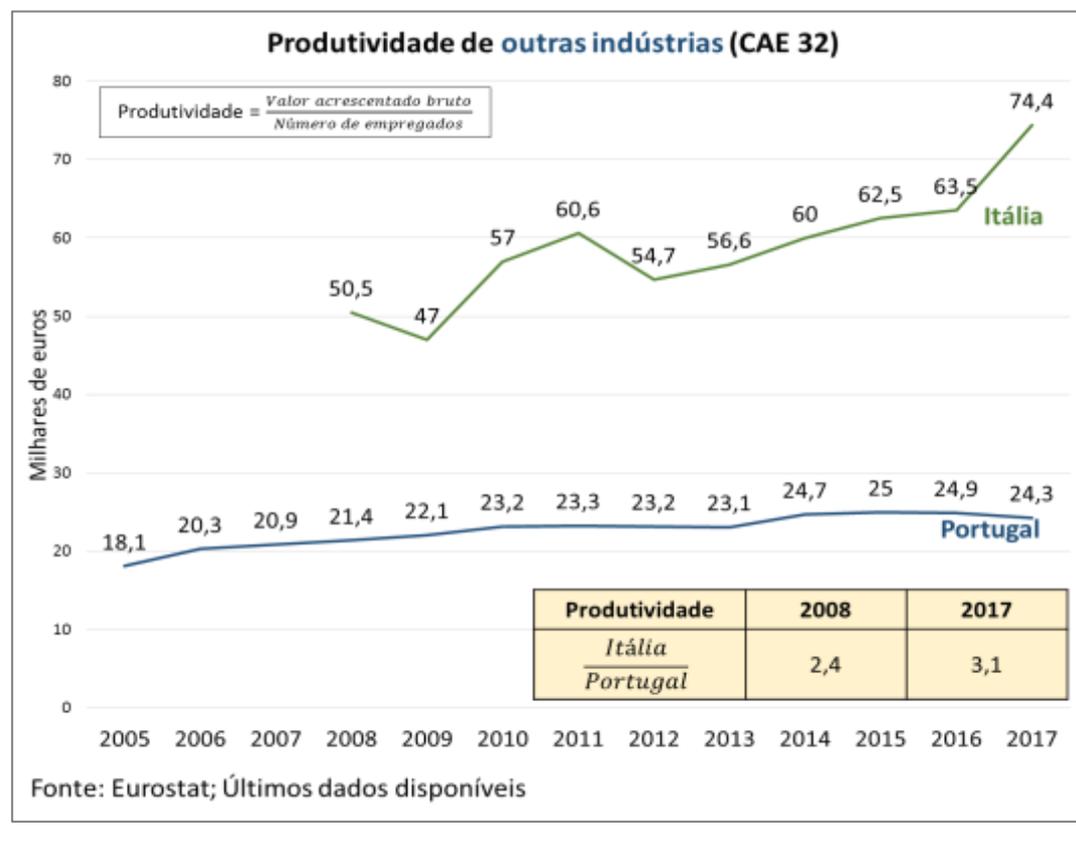
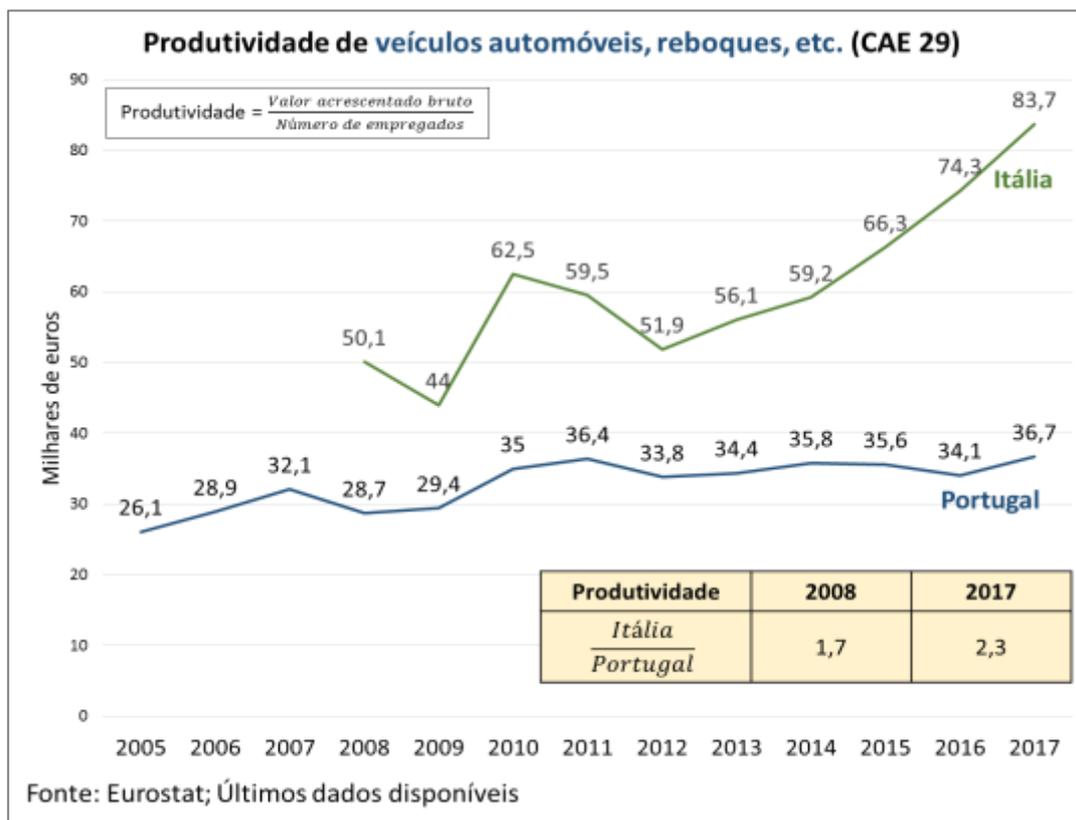


Figura vinte e quatro (continuação)



7.1.2. O exemplo dinamarquês

A Dinamarca é outro exemplo da contratação colectiva contribuindo para a produtividade através de sistemas de incentivos, que atingem quatro desideratos: *confiança, estabilidade, simplicidade e qualidade* (impacto).



E fá-lo incluindo nos contratos colectivos cláusulas que aqui se sugerem em número de **nove**, a **primeira** das quais, estabelece o carácter *opcional* relativamente ao resto do contrato colectivo; isto é, só aderem as empresas e os sindicatos que desejarem.

Segundo: *separa* claramente os aumentos transversais da indústria, dos individuais das empresas. Sendo os primeiros flexíveis em função de variáveis macro como a inflacção. E os segundos seguindo a decisão de cada organização podendo contemplar um aumento fixo ou/e ligados à produtividade.

Terceiro: estes sistemas ligados à produtividade devem ser *acordados* entre a gestão e o delegado sindical.

Quarto: *por escrito*.

Quinto: só podendo ser alterados *uma vez* por ano.

Sexto: os ganhos de produtividade a repartir – independentemente dos sistemas premiarem o desempenho individual ou de grupo – recaiem sobre os ganhos de produtividade *para além* da curva de aprendizagem (que na Dinamarca se designa por orgânico) e também para além dos devidos à introdução de novo equipamento¹.

Sétimo: a *repartição* é de 1/3 (empregados), 1/3 (amortizações, etc.) e 1/3 (gestão) pelas razões anteriormente referidas na página 38.

¹ A ferramenta informática em separado analisa o modo de cálculo.

Oitavo: esta repartição é depois *adaptada* com base nos *impostos*. Por exemplo se o aumento de produtividade for de 300 e a taxa de imposto sobre o trabalho de 41%, então em vez de uma repartição de 100 / 100 / 100, ela será de 141 (100+41) para os empregados, somando as duas últimas parcelas em vez de 200 o valor de 159 (300-141), e assim correspondendo a uma divisão de 47% para os empregados (141 a dividir por 300) e 53% para as amortizações, etc. e gestão (159/300) – vide figura vinte e cinco.

Figura vinte e cinco

Adaptação à fiscalidade			
Exemplo: Dinamarca			
Receitas	300	Se impostos 41%	
Empregados	100 (1/3)	141	47%
Barco	100 (1/3)	159	53%
Dono	100 (1/3)		

Finalmente (nono): um anexo opcional ao contrato colectivo, contém alguns dos melhores exemplos de programas de incentivos. Novamente, quer de recompensas à produtividade individual, quer de grupo.¹

Através destas **nove cláusulas** na contratação colectiva facilita-se (a introdução de sistemas para) aumentos de produtividade sem intrusão e salvaguarda-se o carácter opcional sem prejudicar os quatro objectivos de 1) confiança, 2) estabilidade, 3) simplicidade e 4) qualidade (impacto), tal como esquematizado na figura vinte e seis.

¹ Os sistemas individuais são geralmente designados por Performance Related Pay (PRP) ou Piece Rate Systems; os de grupo como Scanlon Plans, em referência a Joseph N. Scanlon (1897-1956), que primeiro os introduziu na indústria do aço antes de se generalizarem.

Figura vinte e seis

CONTRATAÇÃO COLECTIVA		Vantagens		Confiança	Estabilidade	Simplicidade	Qualidade (impacto)
Cláusulas							
1	Conjunto das nove cláusulas optativas				✓		
2	Distinção clara entre aumentos	Transversais – baseados em variáveis como inflação		✓	✓		
		Individuais	Fixos - parâmetros				
3	Implementação conjunta pela gestão e delegado sindical (formal)		✓				
4	Escrito		✓				
5	Só pode ser mudado 1x ano			✓			
6	Foco: ganhos de produtividade para além do orgânico e equipamento		✓				
7	Sistema pesca				✓ (1/3-1/3-1/3)		
8	Adaptação aos impostos sobre o trabalho		✓		✓ (se taxa = 41% → 141-159)		
9	Exemplos de programas (individuais e de grupo)	Benchmarks					✓
		+ Transversais					✓

E assim criando um 1) enquadramento 2) opcional para facilitar a introdução de incentivos nas empresas. Podendo os sistemas ser individuais, de grupo ou a nível global da empresa. E baseados em todo o tipo de resultados. Mas requerendo sempre a formalização por escrito e a estabilidade de só poder ser modificado uma vez por ano. E delegando as especificidades para a situação de cada empresa. Mas que beneficia dos exemplos concretos de programas já praticados.

Ao fim e ao cabo mais uma possibilidade adicional a nível da contratação colectiva, tal como outras alterações recentes, p.e., as relativas ao banco de horas: possíveis de instituir por contratação colectiva ou referendo entre os empregados.

7.2. Task forces

*As partes deste acordo criarão um **conselho** da indústria composto em número **paritário** entre empregadores e empregados, com a duração de dois anos e que se reunirá no mínimo uma vez por ano para criar e **coordenar** o trabalho dos vários **comités** de indústria especializados.*

*O **objectivo** destes comités é reforçar a competitividade da indústria e a sua importância na economia sueca, definindo para tal áreas de actuação e convidando outros parceiros a juntarem-se ao projecto sempre que necessário.*

Este texto extraído e resumido do contrato colectivo sueco retrata uma diferença fundamental entre a Suécia e Portugal: o **espírito de cooperação** entre os empregadores e empregados.

Visto de fora, nas entrevistas (vide agradecimentos no início deste documento), em Portugal reina a



desconfiança. E na Suécia o *entendimento* de que “antes de comer o bolo há que cozinhá-lo. Que não se pode repartir o que não se cria. Pelo que estão todos (gestão e empregados) no mesmo barco” (citação).

Em que se traduz esta **diferença de atitude**? E especificamente na metalurgia?

No facto das exportações metalúrgicas suecas representarem (\pm) **1/3** do total das exportações industriais.

E na produtividade sueca ser **2,7** vezes a portuguesa na CAE 25 (metais fabricados), **2,6** vezes na CAE 26 (instrumentos e aparelhos de medida, equipamento para comunicações, etc.), **2,5** vezes na CAE 27 (equipamento eléctrico), etc.

E como se concretiza o espírito de cooperação sueco? Na existência de **task forces** entre associações de empregadores e sindicatos, que funcionam entre os contratos colectivos (duração de três anos), com as seguintes características:

Primeiro: nelas participam *sempre* representantes das associações empresariais e sindicatos (e por vezes de terceiros, como p.e. municípios).

Segundo: o objectivo último é aumentar a *produtividade*.

Terceiro: o *tema* específico da task force varia. Podendo ser apenas para as PMEs metalúrgicas e relativo a como incorporar a digitalização na sua actividade¹.

Ou incorporando também os municípios, para criar colégios técnicos de formação de jovens (num sistema semelhante de apprenticeship/formação de aprendizes alemão), em que os municípios contribuem com as instalações e as associações e sindicatos indicam o curriculum e os professores.

Estes technical colleges além de garantirem formação prática, concreta e portanto útil, têm também as vantagens de aumentar entre os jovens a visibilidade do sector metalúrgico, melhorar a sua imagem e promover as oportunidades que oferece (por oposição a outros sectores tradicionalmente mais apelativos).

¹ As grandes empresas (Volvo, etc.) não necessitam naturalmente de ajuda nesta área.

Ou as task forces podem ser ainda sobre como transformar inovações técnicas recentes de materiais em inovações comerciais, em produtos para os quais exista um mercado.

Os tópicos **variam**. Mas são sempre previamente definidos **conjuntamente** por associações e sindicatos. Podendo constar dos contratos colectivos. Para estimular a produtividade¹. E cujos ganhos serão repartidos entre empregadores e empregados.

Relativamente à Dinamarca, uma das task forces mais importantes foca na robotização e automatização, considerada fundamental para a competitividade das empresas, tendo esta task force duas vertentes:

- Treino dos empregados; e
- Alocação de parte do financiamento da União Europeia especificamente à automatização e robotização.

Para partilhar experiências, é frequente no estrangeiro a realização de **workshops** com a presença de representantes sindicais de vários países e depois fazer o governo participar através de um **protocolo** com as associações e sindicatos, comprometendo-se a mobilizar o financiamento necessário junto da União Europeia.

Em resumo, a implementação envolve: 1) workshops periódicos com sindicatos estrangeiros; 2) cláusula contratual (de assinatura opcional); 3) criação de task forces; 4) co-optação do governo; e por fim 5) financiamento europeu.

¹ Por vezes determinadas empresas são convidadas a participar para otimizar o foco.

7.3. Formação no posto de trabalho (on-the-job training)

A contratação colectiva na Dinamarca contém cláusulas que formalizam o acordo entre a associação e o sindicato relativamente à verba que anualmente será colocada “de lado” por cada trabalhador para on-the-job training. Isto recebe o nome de **education fund**.

Trata-se de um sistema com mais de três décadas, onde o financiamento vem das empresas e do estado, podendo o treino ocorrer nas instalações das empresas, em outras instituições fora (centros tecnológicos, etc.) e durante o horário de trabalho ou fora do horário de trabalho. Isto é,

On-the-job training		Localização	
		Na empresa	Outras instituições
Horário de trabalho	Durante	Education fund	
	Fora		

O **sindicato da Dinamarca** atribui grande importância ao education fund uma vez que grande parte dos produtos são exportados e consequentemente a competitividade é fundamental. Esta por sua vez requer treino contínuo dos empregados, especialmente num momento de grande esforço de robotização e automatização na indústria.



O **sindicato**, quando questionado se não existe receio de perda de postos de trabalho devido à robotização, refere que a alternativa é a perda de competitividade das empresas, a sua saída do mercado e o desaparecimento de trabalho para todos.

Além de que são precisamente as empresas dinamarquesas que mais têm investido em novas tecnologias (especialmente na robotização e automatização), aquelas que têm criado mais postos de trabalho, fruto do aumento da sua competitividade, que se traduz numa maior procura dos seus produtos.

Por fim, de referir ainda **três** aspectos:

Primeiro: no caso dinamarquês há flexibilidade no acordo no sentido de que há duas hipóteses:

1^a – A empresa decide na totalidade o conteúdo do treino do empregado e neste caso é responsável por todos os custos; ou

2^a – O conteúdo do treino do empregado é negociado entre o empregado e a empresa, sendo que neste caso a responsabilidade da empresa em termos de custos e horário é limitado e também sujeito a negociação;

Na ferramenta informática, o ponto 27 apresenta um documento que descreve em detalhe o funcionamento do **fundo de educação**.

Segundo: Um outro aspecto é que o acordo específico da contratação colectiva dinamarquesa no sector metalúrgico insere-se dentro de um programa do governo dinamarquês, mais amplo e transversal a todas as indústrias designado por “**novas ferramentas durante a vida**” e que foca na educação dos adultos.

O detalhe consta do ponto 28 da ferramenta informática em separado.

Terceiro: também na Suécia os sindicatos apostam fortemente em conjunto com os empregadores e respectivos representantes, na formação



profissional no posto de trabalho (é maior risco defender o passado do que contruir o futuro): os empregos do passado tendem a extinguir-se e a ser mal pagos.

O sindicato sueco entende que a melhor rede de segurança, protecção, dos empregados, é garantida 1) pela formação profissional e 2) pela cláusula do fundo de transição que apoia os empregados, cujas funções se tornaram redundantes, a

actualizarem-se, a terem apoio financeiro entretanto e a encontrarem um novo emprego.

A secção 29 da ferramenta informática em separado apresenta um resumo do e-mail enviado pelo Sr. Göran Nilsson, economista-chefe do sindicato metalúrgico sueco.

8.

FISCALIDADE: TAXA FISCAL DE ESTÍMULO À PRODUTIVIDADE

*“Há duas certezas na
vida: a morte e os
impostos.”*



Samuel Johnson

*“Há três coisas na vida
cujas alternativas são
piores: fazer anos, cabelos
brancos e... pagar
impostos”.*

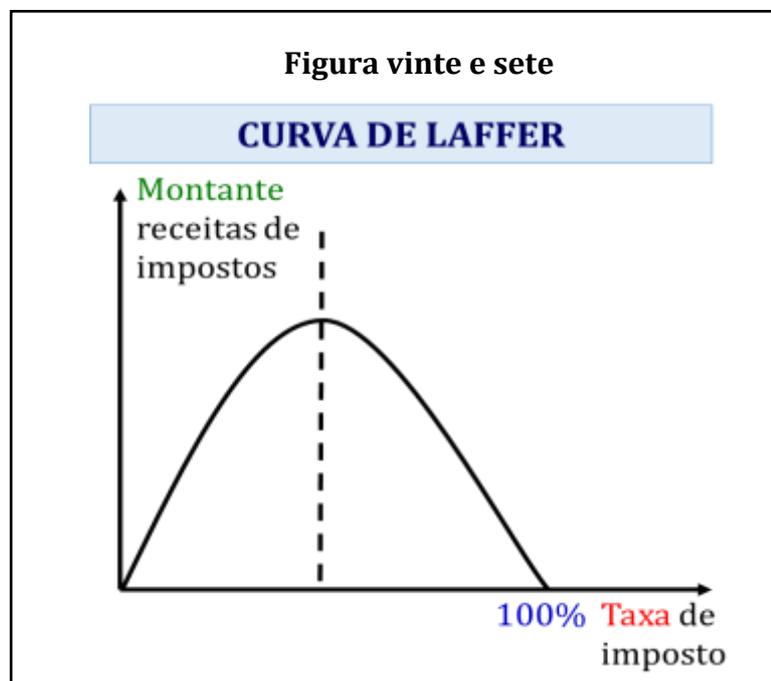


Michael Bloomberg

No papel da fiscalidade como estímulo à produtividade é útil separar **três questões**: as duas primeiras estão fora do âmbito desta análise, e são de qualquer modo inócuas para a terceira.

Primeiro: o papel da fiscalidade em geral no estímulo da *criação de riqueza*.

No cerne do debate de qual a taxa óptima de imposto, isto é, qual a taxa que cria riqueza para as funções do estado sem desincentivar o trabalho, está a curva de **Laffer** (do economista do mesmo nome) na figura vinte e sete.



Com uma taxa de imposto de zero por cento as receitas do estado são obviamente zero em valor absoluto. Mas se a taxa for de 100% ninguém trabalhará também naturalmente, pelo que as receitas do estado serão novamente... zero.

Donde, há uma taxa no **meio** (entre zero e cem por cento) que **optimiza** as receitas do estado porque até então o ganho acrescido (em impostos) é superior ao desincentivo (ao trabalho).

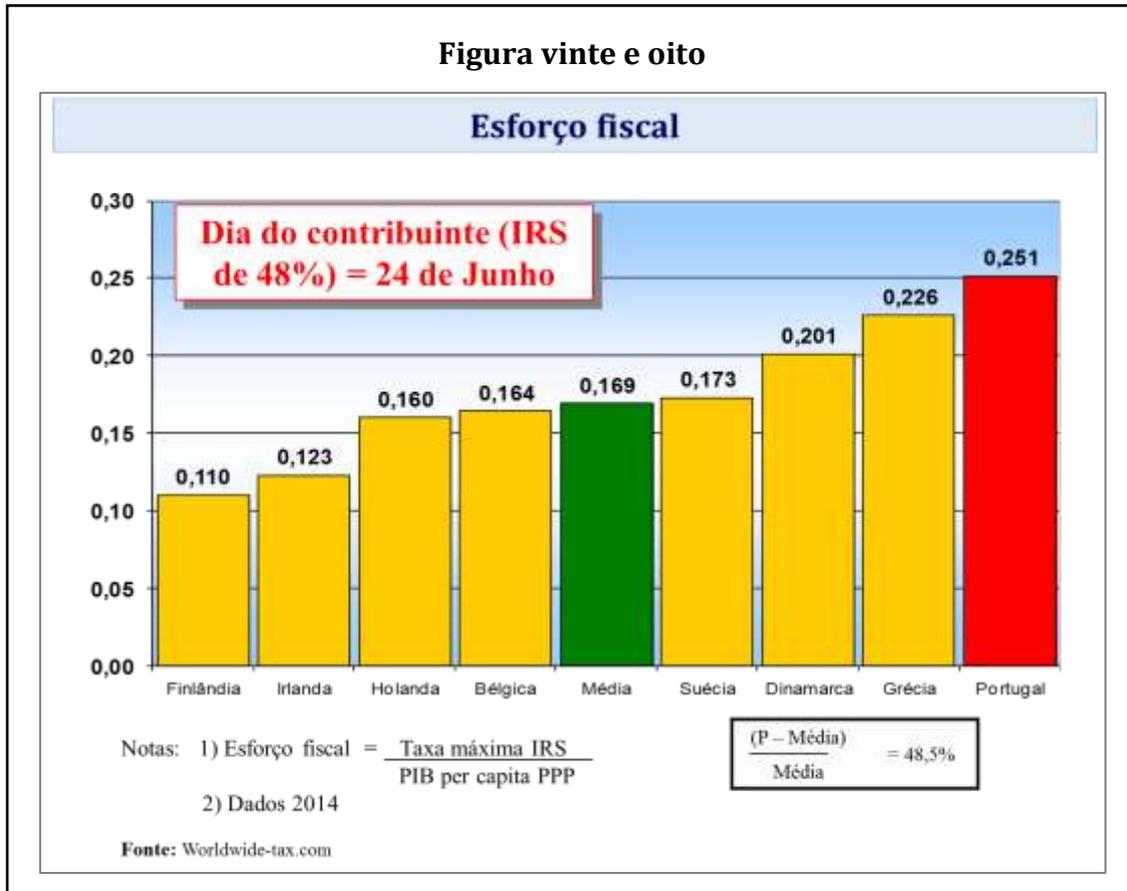
Contudo, a partir dessa taxa óptima, qualquer aumento de taxa implica um desincentivo ao trabalho mais que proporcional, pelo que o total de receita arrecadada virá menor.

Qual é o valor dessa taxa é assunto controverso entre os economistas dependendo de vários factores: o valor presente da taxa; o nível de vida em cada país; e factores culturais.

Mas é a curva de Laffer que está subjacente aos vários programas de choques fiscais, na Espanha (governo de Aznar), na Eslováquia (no início deste milénio), e os sucessivos americanos (Reagan, Bush e Trump).

A **segunda questão** que também foge ao âmbito desta análise é se o total de fiscalidade em Portugal (directa e indirecta) está ou não para além da taxa (conjunta) que maximizaria a receita do estado. Isto é, do **valor óptimo**. E consequentemente se se justificaria um choque fiscal ou não.

Não vem assim por exemplo à colacção, que com uma taxa máxima de IRS de 48% o dia do contribuinte português seja *24 de Junho*, data a partir da qual os contribuintes “trabalham para eles e não para o estado”, como é usual dizer-se, significando que a partir de então ficam com 100% do seu rendimento (figura vinte e oito).



Ou que o esforço fiscal em Portugal (taxa máxima de IRS a dividir pelo PIB per capita a PPP¹) seja em Portugal *maior* que a generalidade dos países europeus, superior ao grego, dinamarquês, sueco, belga, holandês, irlandês, finlandês, etc.

Ou ainda e finalmente que este cálculo do esforço fiscal é ainda maior em Portugal se se tomar em consideração, além da taxa sobre o trabalho, outros impostos, nomeadamente os indirectos, o IRC e as contribuições sociais dos empregados e dos empregadores. Neste caso, Portugal está no *topo da Europa*.

¹ PPP – Paridade do Poder de Compra, isto é tomando em consideração o preço relativo (entre vários países) dos bens e serviços: pão, água, transportes, etc.

Tudo isto não vem à colacção, mas apenas que existem no estrangeiro sistemas de **win-win**, em que todos ganham: o estado (com receitas); os empregadores (com lucros); e os empregados (com remuneração). Um sistema em que ninguém tem nada a perder e todos têm a ganhar.

Esse sistema baseia-se em **três** aspectos¹:

Primeiro: *separa-se* a fiscalidade da remuneração fixa da fiscalidade da remuneração variável.

Segundo: cria-se um *contrato social* tripartido (entre a associação, sindicatos, estado).

Terceiro: propõe-se ao estado *taxas mais baixas* para as remunerações *variáveis*.

Isto é, o imposto sobre o trabalho e as contribuições sociais dos empregados seriam reduzidas para um nível a negociar (por exemplo metade ou 2/3). E as patronais, quer sociais, quer IRC, também.

Este sistema é simples de implementar já que o calculo da incidência da fiscalidade na remuneração variável dos empregados é directa. Tal como a contribuição social dos empregadores. E relativamente à parte do lucro sobre a qual incide uma taxa de IRC mais baixa, esta é igual à percentagem que a remuneração variável representa no total (variável + fixa) da remuneração dos empregados.

E tendo **sempre como base mínima**, a partir da qual se aplicaria a taxa mais baixa (quer no caso dos empregados, quer dos empregadores), os valores absolutos de impostos recebidos pelo estado no **ano anterior**.

¹ Demonstrando mais uma vez que a simplicidade é a complexidade resolvida e a maior das sofisticacões (Constantin Brancusi e Leonardo da Vinci, respectivamente). Ou que, nas palavras de Pablo Picasso: arte é eliminar o desnecessário.

E assim este sistema **replica** a nível *macro* (com o estado por um lado e os sindicatos e as associações empresariais por outro), o que os planos de incentivos fazem a nível *micro*, isto é em cada empresa: dividindo os ganhos de produtividade entre os empregadores e os empregados e criando um sistema autofinanciado.

Quanto à implementação, ela envolve **cinco passos**. **Primeiro**, escolhe-se o valor base a partir do qual incide a taxa menor, assumindo que o passado é prólogo e que a evolução passada de produtividade é, será, (aproximadamente) a tendência futura¹.

Podendo aqui reportar-se a cada CAE do sector metalúrgico per si, individualmente, ou à média de todas, ou ainda ao valor da economia em geral.

E utilizando a tendência da última década, ou o crescimento da produtividade no último ano.

Há pois *seis opções* como indica a figura vinte e nove, sendo de escolher a que der a maior das taxas para reforçar junto do estado o argumento de que não tem nada a perder.

Figura vinte e nove

Cenários base de crescimento da produtividade (acima dos quais incide a taxa mais reduzida)	Tendência dos últimos dez anos	Taxa de crescimento do último ano
Economia em geral	1	2
Média de todas as indústrias metalúrgicas	3	4
Cada indústria individualmente	5	6

Seis opções

¹ O que na ausência de choques endógenos ou exógenos significativos é uma hipótese natural e mais que razoável.

Segundo: considera-se dois, *três cenários*¹ (p.e. a taxa de crescimento da produtividade anual aumentar de 1/4, 1/2 ou 1/3).

Terceiro: calcula-se o *impacto na economia em geral*, no PIB devido ao multiplicador keynesiano².

Quarto: estima-se o *aumento da receita para o estado* derivado não só do impacto directo no sector metalúrgico como na economia em geral.

Quinto: com base nos passos dois e três, há então negociações com o estado para acordar na taxa reduzida para a remuneração variável (a **taxa fiscal de incentivo à produtividade**).

Para efeitos de exemplificação da importância no caso português, faça-se uma simples **simulação**, com os valores intermédios de **50%** quer de aceleração do crescimento da produtividade, quer da taxa de incentivo fiscal (redução para metade das taxas de IRC, IRS e sociais na remuneração variável). Isto é **50%** em ambos os casos.

E utilizando como cenário base a taxa de crescimento da produtividade média das onze indústrias metalúrgicas no último ano (célula quatro na figura 29), cujo valor é de **4%**³ e que assim passaria para **6%** (assumindo um crescimento de 50%).

E - como referido - propondo ao estado uma redução também de **50%** da taxa global de IRS, segurança social e IRC apenas sobre o rendimento variável.

¹ Não sendo necessário, mas já que o objectivo é meramente exemplificativo, não há vantagem em ser exaustivo (o que for na realidade é sempre ganho para o estado) e é útil manter a análise simples.

² Que no caso específico de Portugal é perto de dois.

³ Entre 2016 e 2017, últimos dados disponíveis no Eurostat.

Em quanto aumentaria o valor acrescentado bruto do sector metalúrgico?

Em $0,02$ ($6\% - 4\%$) $\times 8\,512,8$ (VAB actual¹) = **170,3** milhões de euros.

E o PIB geral da economia?

Multiplicando pelo valor de dois do multiplicador keynesiano português vem:

$$\begin{aligned} & 2 \text{ (multiplicador keynesiano)} \times 170,3 \text{ (aumento do VAB metalúrgico)} = \\ & = \mathbf{340,6} \text{ milhões de euros} \end{aligned}$$

O que representa um acréscimo de $0,2\%$ do PIB português² em 2017.

Qual o aumento da receita fiscal para o Estado?

Dado que a carga fiscal portuguesa³ em 2017 (peso no PIB) foi de $34,4\%$, vem:

$$340,6 \text{ (aumento do PIB)} \times 34,4\% \text{ (carga fiscal)} = 117,2 \text{ milhões de euros}$$

A que há que retirar o valor devido à redução da taxa (de IRS + Contribuições Sociais + IRC) para metade na remuneração variável do sector metalúrgico.

Assumindo que os valores do sector metalúrgico são semelhantes à média da economia⁴ que é de $18,9\%$, tem-se que devido à taxa de incentivo fiscal de 50% , o estado “perderia” de receita:

$$\begin{aligned} & 0,5 \times 18,9\% \text{ (peso dos impostos diretos no PIB)} \times 170,3 \text{ (Aumento do VAB)} = \\ & = \mathbf{16,1} \text{ milhões de euros} \end{aligned}$$

¹ Valor acrescentado bruto com base no último ano disponível (2017) no Eurostat.

² Cujo valor em 2017 foi de 195 947,2 milhões de euros. Fonte: Eurostat, Março 2020

³ Soma de todos os impostos diretos e indiretos. Fonte: OECD - Revenue Statistics, Março 2020

⁴ Apenas impostos diretos: IRS + IRC + contribuições sociais. Fonte: OECD - Revenue Statistics, Março 2020

Donde o acréscimo **final e global da receita** do estado é $117,2$ menos $16,1 = \mathbf{101,1}$ milhões de euros.

Em termos líquidos os empregadores e empregados do sector metalúrgico beneficiam de $170,3$ (aumento do VAB) menos $16,1$ (os impostos pagos com uma taxa reduzida de 50% do valor médio de $18,9\% = 9,45\%$ multiplicados por $170,3$), o que dá **$154,2$** milhões de euros.

Em resumo, assumindo que uma taxa de incentivo fiscal (apenas sobre o rendimento variável) de 50% cria uma aceleração do crescimento de produtividade de igual montante (50%), o PIB aumenta em **$0,2\%$** , os empregados e empregadores do setor beneficiam em termos líquidos de **$154,2$** milhões de euros e as receitas do estado em **$101,1$** milhões de euros.

Neste sistema, nenhum parceiro social tem algo a perder e todos muito a ganhar. Até porque a taxa de incentivo fiscal existe não só 1) em cima da receita do ano anterior, bem como 2) se ocorrer uma aceleração no crescimento da produtividade (em relação ao passado).

A figura trinta resume os benefícios para todos os parceiros sociais. Assumindo uma repartição de $50\%-50\%$ entre empregadores e empregados do sector metalúrgico.

Figura trinta

Benefícios com taxa de incentivo de 50% em milhões de euros (%)		Para	Estado	Economia	Setor metalúrgico
PIB/VAB				340,6 (0,2%)	170,3 (2%)
Receita Fiscal ¹			101,1 (0,15%)		
Em termos líquidos ² (assumindo uma repartição de 50%-50% do acréscimo de produtividade)	Empregados (50%)				77,1
	Empregadores (50%)				77,1

Soma = 154,2

Notas:

¹ A receita fiscal (de impostos diretos e indiretos) em 2017 foi de 67 mil milhões de euros.

² VAB adicional em termos líquidos = 170,3 (VAB adicional) x (100% - 0,5 x 18,9%) = 154,2

Fonte: Eurostat, Março 2020. OECD - Revenue Statistics, Março 2020

9.

CONCLUSÃO E SUGESTÃO DE PRÓXIMOS PASSOS

*“As **adversidades** fazem
as pessoas **aceitarem** mais
facilmente a **mudança**.”*



Ursula Burns (ex-presidente
da Xerox)

*“As **crises** são uma coisa
terrível para serem
desperdiçadas”.*



Dick Clark (ex-presidente
da Merck)

Mudança: *Há duas regras básicas na vida; a mudança é inevitável, mas todos resistem à mudança (W. Deming); e as crises são oportunidades disfarçadas (P. Drucker).*

As pessoas resistem à mudança; estando a rotina no cerne da zona de conforto, esta requer menos trabalho e coragem e é mais compatível com o instinto de sobrevivência: a repetição cria a ilusão da permanência. Da segurança.

Tudo isto, contudo, alterado pelo pós-crizes: o alívio reforça o optimismo; o sentimento de tempo perdido, a energia; e as dificuldades, o instinto de sobrevivência.

Numa palavra: **abertura (à mudança)**. O estado pressionado pela sociedade. Os empresários pelos prejuízos. E os empregados pela diminuição de salários.

Pelo que, com todos os parceiros sociais predispostos ao novo, *se se seguir o caminho certo, mais tarde ou mais cedo, eventualmente se chegará ao sucesso* (B. Obama).

E para tal nada mais adequado que os **(bons) exemplos**, que valem mil palavras, *as pessoas aprendem mais com os olhos que com os ouvidos, com os exemplos que com as palavras* (Padre António Vieira).

Mas será que a mudança resultará? Veja-se a Dinamarca. Será que vale a pena? Olhe-se a Suécia. Será possível numa cultura não escandinava? Leia-se EUA. E em países pequenos? A resposta chama-se Áustria. Inclusive nos latinos? A produtividade italiana no sector metalúrgico é 110% superior (2,1 vezes) à portuguesa. E é possível mesmo com sindicatos de forte influência marxista e trabalhista? A Itália e a Áustria respondem.

O sector metalúrgico tem pois **hoje** uma oportunidade única. Abertura (dos parceiros sociais) devido à crise. E a força do exemplo (de cinco países). Resumida na realidade deles face a Portugal em **três números**:

- Peso no PIB: 1,7 vezes ^{1;2}
- Percentagem nas exportações: 1,2 vezes ^{1;3}
- Produtividade: 2,9 vezes ^{1;2}

No tocante às práticas que os analistas estrangeiros consideram de especial valia, elas são **sete**: 1) sistemas de *incentivos*; 2) departamento de *organização e métodos* (ambos joint ventures entre as associações empresariais e os sindicatos); 3) *inovação* através de investigação e desenvolvimento; contratação colectiva com três grandes áreas de reforma de adesão opcional (pelas empresas); 4) *incentivos*; 5) *task forces*; e 6) *formação* no posto de trabalho; e 7) *taxa fiscal de estímulo à produtividade*. Esta última apenas sobre a remuneração variável e ganhos de eficiência superiores ao passado.

Há mais? Certamente. Mas estas são as que sobressaem de imediato numa primeira análise: fruto da literatura e entrevistas com os directores das associações e sindicatos estrangeiros.

Depois, e se o tema for considerado de importância outros estudos aprofundarão alguns dos aspectos aqui analisados ou abrirão novas pistas.

Após um primeiro passo, que sempre mais difícil é meio caminho, há que **fazer o caminho, caminhando**. Porque como já foi dito: *caminhante, não há caminho; o caminho, faz-se caminhando*⁴.

¹ Rácio entre a média dos cinco países (Dinamarca, Suécia, Áustria, Itália e EUA) e de Portugal nas onze indústrias metalúrgicas (nas CAEs 23-33 e 38).

² Na CAE 38 não está incluídos os EUA por não existirem dados disponíveis para este país.

³ A amostra para este rácio é constituída pelas exportações das CAEs 24 a 33 para Áustria, Dinamarca, Suécia e Itália. Não inclui EUA, nem a CAE 38 por não existirem dados disponíveis.

⁴ Fernando Pessoa e António Machado.