

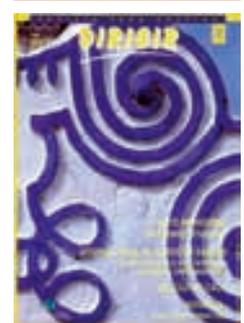
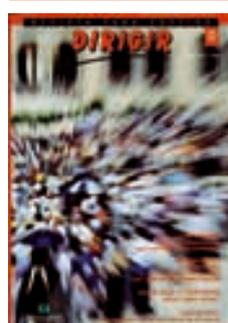
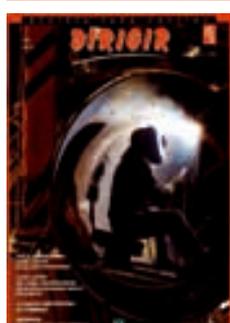
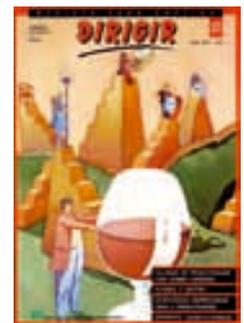
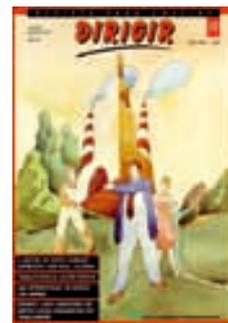
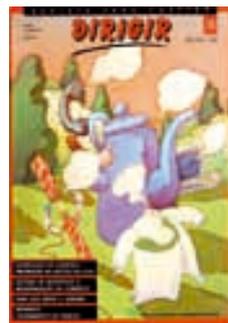
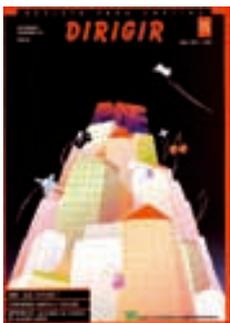
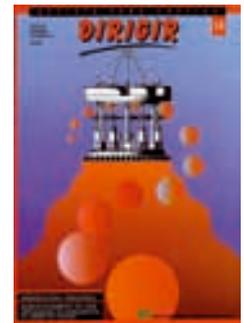
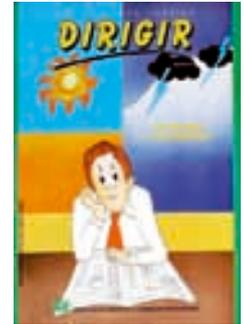
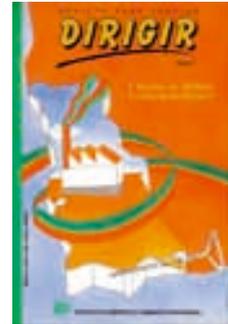
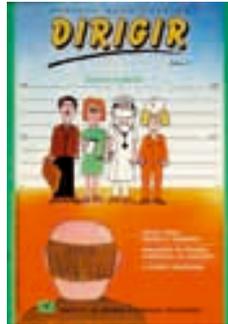
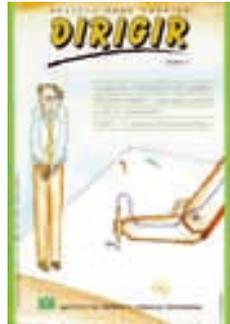
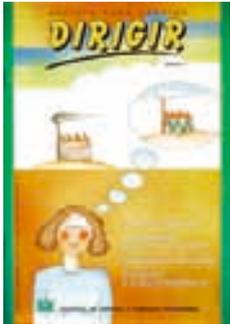
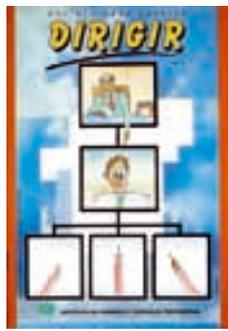
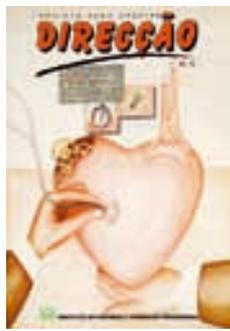
n.104  
Out. Nov. Dez.  
2008  
ISSN 0821-7354 2,50€

# DIRIGIR

a revista para chefias e quadros

## Adaptabilidade e flexibilidade das organizações

**Separata**  
O profissional  
camaleão



# índice

<b>EDITORIAL</b>	<b>2</b>
<b>DESTAQUE</b>	<b>3</b>
Flexibilidade e adaptabilidade – que sobreposições? • Helena Lopes	
<b>Sabia que...</b>	<b>6</b>
Novo regulamento flexibiliza auxílios estatais • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
	<b>7</b>
Sabe o que aí vem? • J. M. Marques Apolinário	
	<b>11</b>
Converter conhecimento em valor • Luísa Falcão	
	<b>13</b>
Liderança, adaptabilidade e flexibilidade • João Palmeiro	
<b>HISTÓRIA E CULTURA</b>	<b>16</b>
Evolução das relações laborais • Carlos Barbosa de Oliveira	
	<b>22</b>
A negociação colectiva – o caso Dinamarca • Hugo Paulo	
<b>GESTÃO</b>	<b>24</b>
Um dilema criativo: gerir competências ou gerir pela competência? • Paulo Pereira de Almeida	
	<b>30</b>
Sector ferroviário: cooperação empresarial apoia o desenvolvimento dos RH • Alfredo Silva	
<b>Tome nota</b>	<b>33</b>
Desemprego aumenta com crise financeira mundial • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
	<b>34</b>
Encare a estratégia como uma revolução • Teresa Escoval	
	<b>36</b>
Notas sobre o assédio moral no Código do Trabalho • Glória Rebelo	
<b>Temas práticos</b>	<b>40</b>
Inovação: um fenómeno de múltiplas facetas • J. M. Marques Apolinário	
<b>Radar Global</b>	<b>43</b>
Bússola Geoeconómica; Knowledge Tracker • Pedro Santos e Ruben Eiras	
	<b>45</b>
Disse sobre gestão	
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	<b>46</b>
Vender a alma à empresa • Celso Pais	
	<b>54</b>
Os sonhos que José sonha • José Silvestre Ribeiro	
<b>QUIOSQUE DE NOVIDADES</b>	<b>60</b>
Observatório Eco-Inovação	
	<b>62</b>
Euroflash • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
	<b>63</b>
Livros a Ler	

## FICHA TÉCNICA

**PROPRIEDADE** Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.

**DIRECTOR** Francisco Caneira Madelino

**COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR**  
 Maria Fernanda Gonçalves

**CONSELHO EDITORIAL** Adelino Palma, António Valarinho, Francisco Caneira Madelino, Francisco Vasconcelos, Henrique Mota, José Leitão, João Palmeiro, J.M. Marques Apolinário, Lúcia Spencer Branco, Maria Fernanda Gonçalves e Maria Helena Lopes

**COLABORADORES** Alfredo Silva, Ana Teresa Penim, Carlos Barbosa de Oliveira, Glória Rebelo, Helena Lopes, Hugo Paulo, João Palmeiro, J.M. Marques Apolinário, José Silvestre Ribeiro, Luísa Falcão, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Paulo Pereira de Almeida, Pedro Santos, Ruben Eiras e Teresa Escoval

**REVISÃO TIPOGRÁFICA** Laurinda Brandão

**ILUSTRAÇÕES** Extramedia Design Studios, João Amaral, Paulo Buchinho e Paulo Cintra

**APOIO ADMINISTRATIVO** Ana Maria Varela

**REDACÇÃO E ASSINATURAS**  
 Departamento de Formação Profissional  
 Direcção das revistas *DIRIGIR* e *FORMAR*  
 Tel.: 21 861 41 00  
 Ext.: 2652 e 2719  
 Fax: 21 861 46 21  
 Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa  
 e-mail: [dirigir@iefp.pt](mailto:dirigir@iefp.pt)

**DATA DE PUBLICAÇÃO** Dezembro 2008

**PERIODICIDADE** 4 números/ano

**CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO**  
 Plinfo Informação, Lda.  
 Tel.: 217 936 265  
 Fax: 217 942 074  
[plinfo@plinfo.pt](mailto:plinfo@plinfo.pt)

**CAPA** Jorge Barros

**IMPRESSÃO** Soctip

**TIRAGEM** 21 000 exemplares

**CONDIÇÕES DE ASSINATURA**  
 Enviar carta com nome completo, data de nascimento, morada, função profissional, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade para:  
 Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa

**NOTADA NO ICS**

**DEPÓSITO LEGAL** 17519/87

**ISSN** 0871-7354

Todos os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Directivo do IEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

# editorial

Flexibilidade, criatividade e inovação são noções com que quotidianamente nos vemos confrontados sempre que cotejamos as realidades que nos rodeiam com os desafios de um mundo em mudança, sempre que se fala da crise e das suas incidências ou sempre que enunciarmos as vias possíveis para aumentar a competitividade das empresas e das organizações.

Nesta edição procuramos reflectir sobre estas questões e abordá-las sobre perspectivas diversas, embora com a consciência de que não iremos, naturalmente, esgotar a vastidão do tema e a sua importância actual.

Encontramo-nos num período da História em que nada é definitivo, nada é previsível, nada pode ser dado como adquirido ao nível dos mercados e da economia... Estamos perante evoluções e mutações que nos colocam perante um grau de incerteza cada vez maior, numa era em que navegamos entre os escolhos da globalização e da globalização da crise.

O futuro das organizações depende da sua capacidade de perceberem e de explorarem de forma adequada as oportunidades de negócio. A sua abertura à criatividade e à inovação, a sua capacidade de adaptação rápida e permanente à mudança são, pois, essenciais numa estratégia desta natureza.

A flexibilidade tem de ser considerada como um fenómeno técnico-organizacional, não podendo ser entendida apenas como algo concernente à capacidade de utilização de equipamentos flexíveis, mas antes algo que privilegia, principalmente, uma gestão de recursos humanos em que se promova a capacidade de adaptação das pessoas às mudanças, o trabalho em equipas e interequipas assegurando o envolvimento de todos os colaboradores para um propósito comum.

A flexibilidade, quer seja da produção, quer seja dos recursos humanos, é o elemento estratégico mais importante numa organização e um meio para assegurar a sua competitividade.

Por considerarmos que, numa época de mudança, um *Curriculum Vitae* deve ser uma importante ferramenta de Marketing Pessoal, escolhemos para tema da Separata desta edição da *DIRIGIR* o desenvolvimento de um novo conceito de *Curriculum Vitae*. Deixamos, pois, algumas «dicas» para a sua elaboração.



Francisco Caneira Madelino

# Flexibilidade e adaptabilidade que sobreposições?

Por: Helena Lopes – Professora Universitária;  
Membro do Conselho Editorial da *DIRIGIR*

A flexibilidade e adaptabilidade são as duas faces da mesma moeda e quer uma quer outra são fenómenos não só inelutáveis como desejáveis. É certo que a adaptabilidade passa pela flexibilidade. Mas é perigoso, por um lado, querer fomentar a adaptabilidade exclusivamente com base na flexibilidade e, mais ainda, associar flexibilidade exclusivamente com livre funcionamento do mercado de trabalho



Para que as empresas se consigam adaptar à evolução tecnológica e económica, para que consigam acompanhar a evolução dos mercados e da procura, é necessário que haja flexibilidade. Esta é a mensagem comumente difundida acerca deste tema. Ou seja, sem adaptabilidade não há eficiência económica e sem flexibilidade não há adaptabilidade. A flexibilidade é, regra geral, associada à desregulamentação do mercado de trabalho, isto é, à liberdade das empresas para empregar e despedir a custos mínimos e para determinar os salários dos seus trabalhadores. Parece-nos ser este o quadro mental progressivamente internalizado pela maioria dos cidadãos e pelos principais actores políticos: flexibilidade e adaptabilidade são as duas faces da mesma moeda e quer uma quer outra são fenómenos não só inelutáveis como desejáveis. Não queremos neste artigo negar a relevância de algumas das afirmações referidas acima. Não pretendemos, em tão curto espaço, esgotar a reflexão sobre estes assuntos que tanta tinta já fizeram correr. Gostaríamos, no entanto, de recordar que as noções de flexibilidade e de adaptabilidade devem ser encaradas de forma muito mais abrangente e rica e que, portanto, a relação entre estes dois fenómenos é mais complexa do que pode parecer.

## ► **Adaptabilidade e flexibilidade: as definições <oficiais>**

A adaptabilidade dos trabalhadores e das empresas é definida nos documentos da UE como «capacidade de antecipação, geração e integração da mudança por parte dos trabalhadores e das empresas». É mencionado que essa capacidade depende das características de três dimensões institucionais: o ambiente para o desenvolvimento das actividades empresariais, o desenvolvimento da inovação e da investigação e a flexibilidade e segurança no mercado de trabalho (Relatório Wim Kok, 2003). O discurso oficial da UE reconhece, portanto, que a adaptabilidade requer a intervenção de políticas públicas em vários domínios (políticas visando a melhoria do ambiente empresarial, incluindo aspectos procedimentais, legais e de acesso ao financiamento; políticas de promoção da investigação e do desenvolvimento científico, social e tecnológico) mas restringe a flexibilidade ao domínio do funcionamento do mercado de trabalho.

Ora, associar a flexibilidade exclusivamente ao mercado de trabalho corresponde a uma perspectiva extremamente redutora. A flexibilidade é, neste caso, equacionada exclusivamente com base em duas variáveis: flexibilidade de preços (ou flexibilidade



salarial], isto é, possibilidade de fazer variar os salários de cada categoria de trabalhadores em função da situação de cada empresa e da oferta disponível no mercado; e flexibilidade de quantidades (flexibilidade externa ou numérica), isto é, possibilidade de contratar e despedir ao mínimo custo possível, sem ter de enfrentar rigidezes de natureza legal.

#### ▶ Alargando a perspectiva

No entanto, a flexibilidade das empresas, tal como a adaptabilidade, envolve dimensões estruturais que não se compadecem com o ajustamento estritamente conjuntural que caracteriza as abordagens em termos de mercado. A capacidade de adaptação de uma empresa a longo prazo não se reduz ao facto de poder ajustar o factor trabalho às flutuações da procura dos seus produtos. A empresa tem igualmente de se apetrechar com equipamentos e modos de produção flexíveis. A adaptação à volatilidade da procura e ao cumprimento de prazos apertados exige igualmente uma forte flexibilidade organizacional. Estas dimensões da flexibilidade, internas às empresas, requerem formas e competências de gestão sofisticadas, requisito que uma referência exclusiva ao mercado contribui para ofuscar. Assim, assimilar flexibilidade e mercado de trabalho leva a subavaliar a responsabilidade das empresas e dos poderes públicos nesta matéria.

A questão põe-se nos mesmos termos no que diz respeito à adaptabilidade dos trabalhadores. A evolução tecnológica e organizacional afecta a natureza do trabalho e requer uma evolução das competências dos trabalhadores de modo a que estes se possam adaptar à evolução da sua profissão e postos de trabalho. Esta capacidade de adaptação é comumente designada flexibilidade funcional. Melhorar as qualificações dos trabalhadores exige investimentos estruturais, quer em formação, por parte das empresas, quer através de reestruturações do sistema de educação-formação, por parte dos poderes públicos. Além disso, a flexibilidade funcional requer um investimento a longo prazo por parte dos trabalhadores em termos de disponibilidade para aprender e em termos de motivação para vir a assumir funções diferentes ao longo do seu ciclo de vida. Ora, esse investimento, absolutamente essencial para um aumento da produtividade e da competitividade das empresas, só é possível se a relação de emprego for estável. A flexibilidade do mercado de trabalho, ao promover a precariedade contratual (recurso a contratos temporários, contratos por tempo determinado, falsos «recibos verdes», etc.), pode prejudicar a adaptabilidade e o bem-estar dos trabalhadores na medida em que desincentiva os investimentos necessários. Seria no entanto demasiado utópico pensar que é possível reestruturar o tecido económico de um país – e é esse o desafio que

enfrenta hoje Portugal – sem despedimentos e encerramento de empresas. Uma última vertente da flexibilidade, muito tempo descurada e trazida para o debate público a propósito da noção de flexigurança, remete então para o domínio da protecção social. O sistema de protecção social e as políticas activas de emprego têm de acompanhar as transformações tecnológicas e económicas, não só com o objectivo de amortecer os custos sociais das reestruturações económicas mas enquanto componente essencial de promoção dessas reestruturações. Garantir redes de segurança na transição entre empregos, oportunidades de qualificação adequada, rendimentos de substituição dignos, constituem medidas essenciais para a promoção da adaptabilidade das empresas e dos trabalhadores, ao mesmo título que políticas económicas e industriais mais estruturais.

A partilha de responsabilidades entre os vários actores implicados na promoção da adaptabilidade e da flexibilidade (poderes públicos, parceiros sociais, empresas, trabalhadores) difere muito de país para país. Em qualquer dos casos, essa partilha deve ser objecto de um debate público alargado, no qual devem ser explicitados os compromissos e as prioridades a estabelecer quanto à forma de compatibilizar os dois grandes princípios que regem a nossa vida económica e social: os princípios da eficiência e da justiça social.

#### ► Concluindo

A flexibilidade no mercado de trabalho apresenta, sem dúvida, algumas vantagens. Ao nível microeconómico, os riscos associados ao recrutamento são reduzidos já que a desregulamentação do mercado de trabalho torna possível despedir o trabalhador logo que se verifique uma diminuição da procura dos produtos da empresa ou que haja desadequação entre o perfil do trabalhador e o posto de trabalho. A flexibilidade permite assim às empresas uma reacção imediata a circunstâncias imprevistas e a novas tendências dos mercados. Em termos macroeconómicos, a flexibilidade favorece as reafecções da mão-de-obra dos sectores económicos em estagnação para os sectores mais dinâmicos. No entanto, a flexibilidade do mercado de trabalho também apresenta sérios inconvenientes, tanto em termos sociais como económicos. O recurso fácil à flexibilidade externa promove a inércia das empresas em termos organizacionais e estratégicos, comprometendo assim a competitividade das empresas a longo prazo. A precariedade da relação de emprego não favorece a motivação dos trabalhadores, o seu empenho profissional e a aquisição das competências específicas necessárias ao aumento sustentado da produtividade. Sobretudo, a flexibilidade do mercado de trabalho não pode resolver por si só as questões económicas estruturais fundamentais, as quais requerem, em Portugal ainda mais do que nos outros países, investimentos a



longo prazo. Por exemplo, a melhoria da formação dos trabalhadores é uma condição *sine qua non* da reafecção da mão-de-obra entre sectores económicos. Caso contrário, em vez de se traduzir numa renovação e modernização do tecido produtivo, o encerramento de empresas dos sectores tradicionais traduz-se inevitavelmente no aumento do desemprego de longo prazo. É igualmente crucial que se apoie o desenvolvimento das competências de gestão nas empresas, quer em termos de escolhas e posicionamentos estratégicos, quer em termos de técnicas de gestão propriamente ditas.

Dada a conotação política associada à noção de flexibilidade, houve tendência para a substituir pela de adaptabilidade. De facto, como exposto acima, as duas noções recobrem-se parcialmente. É verdade que o ritmo da evolução tecnológica e das mudanças na paisagem económica internacional exige adaptabilidade por parte das empresas. É certo que a adaptabilidade passa pela flexibilidade. Mas é perigoso, por um lado, querer fomentar a adaptabilidade exclusivamente com base na flexibilidade e, mais ainda, associar flexibilidade exclusivamente com livre funcionamento do mercado de trabalho. Conforme referido, a promoção da adaptabilidade das empresas e dos trabalhadores obriga a enfrentar questões estruturantes, relacionadas com a configuração do modelo social que pretendemos adoptar.



# Novo regulamento flexibiliza auxílios estatais

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)

➤ A Comissão Europeia adoptou recentemente um regulamento que autoriza os Estados-membros a concederem auxílios estatais em diversas áreas sem terem de os notificar previamente a Bruxelas. As Pequenas e Médias Empresas (PME), a investigação, a inovação, o desenvolvimento regional,

a formação, o emprego e o capital de risco são alguns dos sectores abrangidos por esta medida.

Além de incentivar os Estados-membros a concentrarem os seus recursos nos auxílios realmente benéficos para a criação de emprego e a competitividade europeia, o novo regulamento reduz a carga administrativa para as autoridades públicas, para os beneficiários e para a Comissão Europeia. «Estas novas regras estabelecem um quadro claro que permitirá aos Estados-membros concederem auxílios a favor da criação de emprego, do reforço da competitividade e da melhoria do ambiente sem qualquer intervenção da Comissão. A Comissão está assim a respeitar os compromissos que assumiu, em conformidade com o plano de acção no domínio dos auxílios estatais e com a Lei das Pequenas Empresas, no sentido de permitir que os Estados-membros concedam auxílios estatais adequados de forma mais rápida e mais simples», referiu a comissária responsável pela concorrência, Neelie Kroes.

Este novo regulamento geral de isenção por categoria (disponível em: [http://ec.europa.eu/comm/competition/state\\_aid/reform/reform.cfm](http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/reform.cfm)) consolida num único texto e harmoniza as regras previamente estabelecidas em cinco regulamentos distintos e alarga as categorias de auxílios estatais abrangidas pela isenção. Constitui igualmente um contributo importante e imediatamente aplicável no que se refere à Lei das Pequenas Empresas, adoptada pela Comissão Europeia em Junho de 2008, permitindo que os Estados-membros concedam apoio a pequenas e médias empresas em diferentes fases do seu desenvolvimento.

# Sabe o que aí vem?

Por: J. M. Marques Apolinário – Economista; Membro do Conselho Editorial da *DIRIGIR*



**Num mundo em que a mudança é cada vez mais rápida, as empresas que não dedicarem algum do seu tempo à compreensão e à resposta a dar a essa mudança muitas vezes acabam mal. O risco abrange todas as empresas, grandes e pequenas. Não acertar o passo com a incessante exigência de mudança pode significar o colapso. A chave é «adivinhar» o futuro é prever o que vem aí**



Com efeito, não basta os líderes empresariais preocuparem-se com a gestão do dia-a-dia. É preciso que disponham de um sistema que antecipe o futuro e que os alerte para o modo como as suas empresas deverão mudar com a mudança.

Importa, no entanto, saber distinguir o que são modas e o que são tendências. Enquanto as modas representam alterações mais ou menos efémeras, as tendências, na medida em que têm a ver com a essência do modo como vivemos, essas representam alterações profundas e de efeito prolongado no tempo. No plano do mercado, geralmente são indutoras de procura estável. Modas são, por exemplo, o uso de minissaia, a mania dos produtos *light*, a aplicação de tatuagens e *piercings* e por aí adiante. Tendências são, entre outras, a crescente preocupação com a saúde, o compromisso com ideais e causas ecológicas, a igualdade entre homens e mulheres, o envelhecimento demográfico, os novos modelos de família. São, em qualquer dos casos, fenómenos que marcam o evoluir profundo da sociedade aos quais, naturalmente, quer a economia quer os mercados – e, em particular, as empresas e os negócios – não estão imunes nem podem ficar indiferentes.

No plano concorrencial, evidentemente, ganhará vantagem competitiva quem primeiro conseguir detectar e responder às mudanças que se vão operando. Ser o primeiro a fazer alguma coisa pelos clientes é a melhor forma de criar situações de diferenciação em relação à concorrência. Quem, pelo contrário, esperar para ver, quando decidir mudar já pouco terá a ganhar com isso. Quando muito, conseguirá minorar as desvantagens e encurtar distâncias para o pelotão.



#### ▶ Sondar o futuro

O segredo é, pois, estar alerta, é estar atento ao desenhar das novas tendências, antever as alterações nos estilos de vida, não só no sentido da prevenção mas também no de tirar partido dessa força impulsionadora. É preciso aprender a examinar o futuro, perscrutar nele as ameaças e riscos, assim como as vantagens e oportunidades. Mas à medida que a velocidade da mudança



é maior, um olhar despreocupado para a mudança deixa de ser suficiente. É preciso inventar um método superior, uma forma de discernir mais clara e rapidamente o que vem a seguir.

Quando se diz (entre aspas) «adivinhar» o futuro não se trata, evidentemente, de estabelecer com precisão e certeza aquilo que vai acontecer. Como bem diz o provérbio: «É muito difícil profetizar, sobretudo com respeito ao futuro.» Mas isso não justifica a abstenção de toda e qualquer atitude prospectiva. Por vezes existem dados sólidos, mas quando eles faltam poderão ser ponderados outros tipos de indícios, incluindo perspectivas e opiniões de pessoas bem informadas. Com efeito, ao lidar com o futuro, pelo menos com os objectivos aqui presentes, é mais importante ser imaginativo do que ser cem por cento certo.

As projecções não precisam de ser absolutamente exactas para serem úteis. Recordo aqui um argumento, bastante curioso, invocado neste ponto de vista pelo famoso futurólogo Alvin Toffler<sup>(1)</sup>. Os mapas do Mundo desenhados pelos cartógrafos medievais – observa Toffler – eram irremediavelmente inexactos e estavam tão cheios de erros que suscitam sorrisos condescendentes, hoje que existem mapas de toda a superfície da Terra. No entanto, sem eles os exploradores jamais teriam descoberto o Novo Mundo. Tão-pouco se poderiam fazer os mapas actuais se esses sábios de outrora, limitados pelo pouco que sabiam, não tivessem registado no papel as suas temerárias concepções de mundos que nunca viram.

No plano empresarial, isso é mais que verdade. Gerir é prever. Não é preciso fazê-lo com perfeição, basta fazê-lo melhor do que

a concorrência. Isto é, ninguém pense que vai detectar todas as tendências futuras. Mas se estabelecer um sistema de captação de informações, e se for consistente na sua atitude prospectiva, com certeza irá pelo menos detectar as linhas de mudança que sobretudo lhe interessam.

Quanto mais bem informado estiver, provavelmente menos serão as surpresas desagradáveis. Os dirigentes daquelas empresas que se viram ultrapassadas por uma mudança imprevista geralmente são os primeiros a confessar que «deviam ter visto o que se estava a passar». Na maior parte dos casos, não viram porque não tinham um método assumido para diagnosticar o significado do que estava a acontecer e a mudar nos seus mercados. Até mesmo as empresas que dispõem de sofisticados departamentos de previsão muitas vezes não lhes dão a devida atenção. No entanto, trata-se de uma função primordial ao conduzir uma empresa em direcção ao futuro que lhe interessa, e não a um futuro que acontece por omissão.

#### ► Organizar um sistema para detectar o futuro

O mundo parece um enorme quebra-cabeças, do qual cada um, no seu entendimento, abrange apenas algumas pequenas peças. Como saber mais sobre as outras peças do *puzzle*? Sobre esta questão defende Robert B. Tucker<sup>(2)</sup>, consultor e estudioso dedicado à investigação e desenvolvimento empresarial, ser necessário um «sistema para examinar o futuro» assente nos seguintes quatro vectores de actuação pessoal: leitura, contactos, auto-observação e teste às ideias feitas.

Nesta ordem de ideias, dir-lhe-íamos:

> **Multiplique os contactos.**

Os fornecedores e os clientes constituem o alargamento a montante e a jusante da própria actividade profissional. Eles poderão proporcionar-lhe uma perspectiva mais ampliada do que se passa nos mercados. As feiras e salões especializados, quer nacionais quer no estrangeiro, também constituem uma excelente ocasião não só para excitar a observação, mas também para travar conhecimento com outros empresários e técnicos geralmente portadores de informação valiosa e perspectivas actualizadas sobre os respectivos sectores.

> **Consulte-se a si próprio.**

Os maiores detectores de oportunidades observam-se a si próprios. Ouvem a sua intuição. Estão atentos aos sinais. E, sobretudo, estão dispostos a responder sempre que o seu sistema interno de alarme lhes disser que algo importante está a acontecer.

> **Questione as ideias feitas.**

Mercados e clientes mudam cada vez mais depressa. Alguns dados e princípios de que partimos acabam por se revelar infundados. Permanecer neles pode ser arriscado para si, para a sua carreira e para a sua organização.

> **E, sobretudo, informe-se, informe-se, informe-se.**

A dificuldade neste domínio é obviamente a de seleccionar entre o cada vez mais vasto manancial de informação disponível. Que jornais, que revistas, que livros, que outras publicações ler? Além disso, é hoje possível consultar através da Internet numerosos *sites* que, cuidadosamente explorados, podem fornecer pistas interessantes na perspectiva considerada.

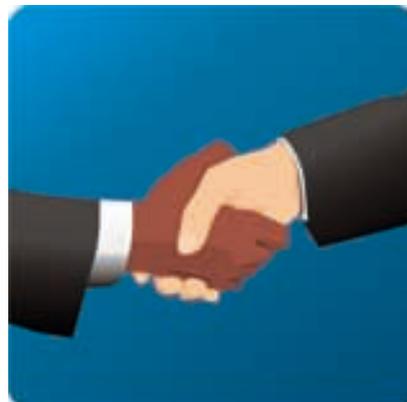
- Leia o que o surpreender.
- Leia para conhecer pontos de vista diferentes.
- Leia o que tem interesse e esqueça o acessório.
- Leia os *bestsellers*.

E, por fim, o mais importante: olhe em frente e tente perceber para onde as mudanças o estão a levar.

**NOTAS**

<sup>[1]</sup> *Choque do Futuro*, Livros do Brasil.

<sup>[2]</sup> *Gerir o Futuro*, Difusão Cultural.



# Converter conhecimento em valor

Por: Luísa Falcão – Técnica Superior Consultora do IIEFP, I.P.

A BtBa Booking the Best Agency, S.A. é uma agência de transferência de conhecimento científico e profissional. Criada recentemente, em Setembro de 2008, tem já um importante portefólio de projectos e várias actividades e serviços prestados junto de empresas nacionais.

Das actividades realizadas, assumiu particular relevo público a promoção de uma conferência internacional sobre o tema «Jornalismo de Investigação e Novos Meios Tecnológicos», que teve lugar no dia 7 de Novembro último no Auditório do Museu das Comunicações em Lisboa. Na véspera da conferência e a pretexto dela, a *DIRIGIR* aproveitou para conhecer melhor esta empresa que se auto-intitula de inovadora. Conversámos com dois dos seus sócios, Rui Trindade e Miguel Soares

## A Comunicação ao Serviço da Estratégia

**DIRIGIR (D.): Qual é concretamente a missão da BtBa?**

**Rui Trindade (R. T.):** A BtBa – Booking the Best Agency, S.A. é uma empresa inovadora que desenvolve a sua actividade enquanto agência de transferência de conhecimento e de comunicação. A sua missão consiste em apoiar as organizações e os indivíduos a posicionarem-se na competitiva e global Sociedade do Conhecimento utilizando a experiência e o conhecimento de recursos humanos altamente especializados e estratégias de comunicação, internas e/ou externas, coerentes e assertivas.

**D.: Como é que essa missão se concretiza?**

**Miguel Soares (M. S.):** Na área do conhecimento, a BtBa representa reputados cientistas e profissionais, portugueses e estrangeiros, em variadas áreas do conhecimento, proporcionando-lhes

uma assessoria especializada na área da comunicação e promoção individual. Por outro lado, através dos nossos representados e das nossas parcerias, encontramos as melhores soluções para o desenvolvimento de serviços de consultoria e assessoria especializada, dirigidas às necessidades específicas das empresas, dos empresários e dos seus quadros. Pretendemos, também, com o mesmo objectivo e enquanto formas de transferência de conhecimento e de partilha de experiências, promover a organização de seminários, conferências, reuniões de alto nível e *workshops*.

**R. T.:** Sintetizando, poderemos dizer que a BtBa desenvolve todos os processos relacionados com a gestão do conhecimento e da comunicação como factores estratégicos, oferecendo produtos chave-na-mão, costumizados de acordo com as necessidades ou projectos de cada organização ou personalidade.

**D.: Como surgiu a ideia da criação desta empresa?**

**R. T.:** De uma grande vontade dos sócios em fazer coisas para as quais se encontram habilitados e motivados, partindo da clara identificação de necessidades críticas das organizações. Não obstante falar-se recorrentemente da Sociedade do Conhecimento, a operacionalização dessa realidade é ainda muito precária. Entendemos ser necessário criar instrumentos e procedimentos de agregação, organização e internalização do conhecimento nas organizações. Do conhecimento existente de forma dispersa nas empresas e universidades, mas também de novo conhecimento que os grandes especialistas podem aportar às organizações.

**M. S.:** Entendemos ser fundamental a transformação do conhecimento em valor real, por vezes até tangível. Por outro lado, a componente comunicação é essencial. A comunicação ao serviço da estratégia das organizações constitui um dos lemas que orienta a nossa actividade.

A implementação da estratégia de uma organização não dispensa uma adequada comunicação. É necessário saber divulgar, explicar, fundamentar e, muitas vezes, justificar, com oportunidade e adequadamente, aos *stakeholders* e comunidades, as acções



conducentes ao sucesso da estratégia e à intencionalidade da organização. A BtBa disponibiliza instrumentos para veicular, intermediar, orientar e suportar esse nível de comunicação.

#### D.: Como foi criada a BtBa?

M. S.: Dada a natureza da actividade, trata-se uma empresa de «capital intelectual intensivo». Tem como principais recursos as valências, experiência, *networking* e capacidade perceptiva e anímica dos promotores.

A operacionalização do arranque contou, como importante alavanca, com o envolvimento de capital de risco através da Inovcapital, entidade que acreditou desde logo no nosso projecto e com a qual contamos enquanto parceiro interessado e envolvido.

Os promotores têm uma matriz inicial de formação abrangente e diversificada, desde o Jornalismo a Ciências/Farmácia, além de Economia e Finanças, localização geográfica repartida entre Lisboa e Porto e representam duas gerações. Reúne pessoas que, além da necessária experiência e capacidade de gestão, têm uma vasta experiência profissional em áreas muito diversificadas, o que constitui uma mais-valia importante. Alguns de nós têm experiência de trabalho em empresas internacionais e todos, uma dimensão global da produção e partilha do conhecimento.

#### D.: Com formações e experiências profissionais tão diferentes, residindo uns em Lisboa e outros no Porto, o que é que de fundamental têm em comum?

R. T.: Bom, antes de mais a mesma convicção da importância do conhecimento e da comunicação nas organizações. Depois, uma imensa curiosidade, espírito de procura, facilidade em identificar a inovação e o valor, facilidade de reacção em tempo útil e uma grande capacidade de trabalho intensivo e diferenciado.

M. S.: É claro que este projecto é para qualquer um de nós um desafio extremamente estimulante. Não deixa, contudo, de ser um projecto comercialmente orientado. Contamos já com algumas contas importantes junto das quais estamos a alargar serviços. Essencialmente compramos e vendemos conhecimento, pelo que a nossa ligação às universidades, onde se gera conhecimento científico, é fundamental, sejam elas nacionais ou de qualquer parte do Mundo. Mas não só. A identificação de profissionais de alto nível em áreas muito especializadas é também uma das orientações da BtBa.

R. T.: Há uma imagem que costumo usar sobre a nossa visão do Mundo que julgo ser muito esclarecedora da nossa perspectiva: o Mundo é um conjunto de pequenos e luminosos pontos espalhados pelo globo. Esses pontos são pessoas com conhecimento. O que é necessário é identificar onde está um dado conhecimento, o seu detentor, de forma a que possa partilhá-lo com quem dele necessita em cada momento.

#### D.: Qual é a vossa característica principal que pode assegurar a concretização dos objectivos a que se propõem?

M. S.: Proactividade, sem dúvida. Quer na procura e identificação do conhecimento, quer na procura de potenciais clientes. Por outro lado, a nossa dimensão global. A BtBa é uma empresa que vive no e para o mercado internacional.

R. T.: Julgo que é também a nossa vontade e capacidade de inovar. Temos inúmeros projectos para desenvolver. Proximamente teremos já disponíveis algumas ferramentas de gestão do conhecimento nas organizações, que estamos a criar e vão contribuir muito para ajudar as empresas a não deixarem estagnar os seus quadros e a potenciarem e darem visibilidade aos talentos que nela existem, porque existem em qualquer organização. E, desta forma, certos de que o conhecimento cria valor, ajudar a melhorar a produtividade e a competitividade criando valor, que é o objectivo orientador de todas as empresas.

#### D.: Como surgiu a ideia da realização da conferência «Jornalismo de Investigação e Novos Meios Tecnológicos»?

M. S.: Julgamos que é uma necessidade – criar a oportunidade de levar os jornalistas a reflectirem sobre o jornalismo que hoje se faz e o que é possível fazer em face das novas tecnologias, das novas plataformas. Há uma nova linguagem e uma nova necessidade que emergem, que requerem uma resposta adequada, onde a acessibilidade e interactividade são as linhas de força.

R. T.: Para isso, é importantíssimo dar a conhecer grandes especialistas, alguns deles pessoas que estão fora dos circuitos habituais, como é o caso de Don Hale, um grande jornalista de investigação inglês que se notabilizou por várias investigações por si realizadas ao longo da sua carreira de jornalista. Também Mark Briggs, editor executivo de notícias interactivas no *The News Tribune*, que representa o novo paradigma do jornalismo. Vamos ter também presentes, como representantes nacionais do jornalismo de investigação, os jornalistas Ricardo Fonseca e Manso Preto. Para completar, convidámos Paulo Moura, da Escola Superior de Comunicação Social, e Luís Landerset, que representa a Associação Portuguesa de Imprensa. Paulo Sargento fechará a conferência, apresentando as conclusões e reflexões para o futuro do jornalismo de investigação em Portugal.

Como nota final, podemos dizer-vos que considerámos a conferência «Jornalismo de Investigação e Novos Meios Tecnológicos», a que assistimos, de grande interesse. Contou com a participação muito activa de um público eminentemente jovem – jovens jornalistas e estudantes de Comunicação Social – mas também de jornalistas experientes que enriqueceram os debates propiciados pela organização. À BtBa, por esta sua primeira realização com visibilidade pública, os nossos parabéns.



# Liderança, adaptabilidade e flexibilidade

Por: João Palmeiro – Presidente da Associação Portuguesa de Imprensa; Membro do Conselho Editorial da *DIRIGIR*

Quero começar por dizer aos leitores da *DIRIGIR* que não tenho «pergaminhos técnicos» para escrever sobre recursos humanos ou sobre direito do trabalho. Por isso estas linhas contam apenas uma história. Como sempre nas histórias, há muito tempo – já passaram de facto 40 anos – comecei a ter de liderar organizações na área da comunicação. Durante vinte anos tive um patrão, o Estado; depois, enquanto administrador da *TSF* e da revista *Máxima*, ou mais tarde da *Visão*, tive que resolver ou participar na resolução de problemas de liderança profissional sempre na área da comunicação. Depois, como consultor ou dirigente associativo, participei novamente na resolução de delicadas situações de relações laborais, como a fusão de duas agências de publicidade ou durante mais de dez anos nas negociações, pelo lado empresarial, num dos mais interessantes contratos colectivos de trabalho, o dos jornalistas

## ► O que está na mudar na criatividade da gestão das relações de trabalho

Quando me propus escrever esta história, temi pela necessidade de explicar quanto a flexibilidade e a adaptabilidade são conceitos antigos nas relações laborais nas diversas actividades e profissões da indústria da informação e da comunicação.

Quer no âmbito do Estado, passando por agências de publicidade e comunicação, até aos meios de comunicação social, rádio ou imprensa no meu caso, sempre me deparei com a necessidade de

procurar soluções para a luta permanente que é nesta indústria a corrida do tempo.

Foram as horas extraordinárias na administração pública, foram as compensações por folgas ou a isenção de horário de trabalho nos jornais, nas revistas ou na rádio por onde passei, mas foi no trabalho nas agências de publicidade que estas questões mais me assaltaram o espírito.

Conduzidos por um fortíssimo brio profissional, misto de criatividade e de concorrência, deparei-me com situações em que, de

► destaque

forma repetidamente (des)organizada, um exército de colaboradores seguia o seu líder bem para lá da exaustão ou de qualquer compreensão racional que se conseguisse traduzir nas normas de organização ou regulação das relações de trabalho.

Se tivesse de desenhar um diagrama, daqueles em que vamos do mais para o menos ou vice-versa, cruzando os dados que estruturam uma actividade e em que de um lado teria o absurdo do esforço e do outro lado o desenrasca ou companheirismo ou o porreirismo (eu sei que não são sinónimos, mas para esta história estão todos no mesmo patamar de atitude não comandado por racionalidade nem organizada por objectivos), respondendo apenas a estímulos ocasionais, diria que, e em ordem decrescente do absurdo do esforço, começaríamos pela publicidade, passando pela rádio, pelas organizações de eventos e terminando na imprensa, enquanto no outro eixo do companheirismo e na mesma ordem de valores decrescentes teríamos de ir do jornalismo na imprensa para as organizações de eventos, para terminar na publicidade depois de passar pela rádio.

A todas estas actividades é comum, como já referi, um alto nível de intervenção criativa e um muito variável nível de organização laboral.

► **Líderes para quê?**

É sobre estas duas variáveis que quero trazer o meu testemunho, na perspectiva do papel da liderança na alteração ou na introdução de novos conceitos de organização do trabalho com implicações regulamentares.

Lembro-me que, por volta de 1970/72, não havia sindicatos na função pública com a expressão que hoje têm, não havia quaisquer modelos de avaliação de desempenho no Estado, havia poucas alternativas de carreiras profissionais e, sobretudo, havia

uma grande padronização de horários. Foi em torno das actividades relacionadas com a informação que se começaram a desenvolver experiências móveis e flexíveis na abordagem do horário de trabalho na função pública.

Longe estavam as teses modernas de proporcionar mais tempo para a família – a televisão apenas muito parcialmente começara a ocupar lugar à mesa do jantar –, distantes ainda os esforços para formação complementar e enriquecimento pessoal, a nível académico, profissional ou pessoal, mas como hoje a «ditadura» da informação e da comunicação começava já a manifestar-se na exigência de dispor ou obter hoje tudo o que amanhã seria uma vantagem competitiva.

Nesses tempos as redacções dos jornais tinham horas de fecho que só a morte do Papa (e porque não os golos do Eusébio) permitiam alterar; o império da impressora gráfica e a «banda estreita» dos meios tecnológicos falavam mais alto que a última hora ou a transmissão em directo de uma ponte que caiu.

Na publicidade, nesses anos, o que havia que fazer cobria estreitos horários para apanhar as páginas do jornal ou o dia de semana do alinhamento da publicidade na televisão. Esses eram momentos de grande azáfama, pressão ou *stress* como hoje dizemos, em que jantares perdidos, horas de sono esquecido ou só perceber no dia seguinte que o filho tinha perdido o primeiro dente de leite eram largamente compensados pelo prazer do trabalho conseguido e por vários dias de descanso a seguir na rotina que sempre permitia flexibilizar o horário de trabalho saboreando-se assim em entradas mais tardias, saídas antes da hora ou almoços prolongados, os resultados desses horários loucos que de quando em quando nos batiam à porta.

Tenho-me perguntado muitas vezes como foi possível que uns senhores sisudos, mais ou menos «mangas de alpaca» mas acima de tudo observadores da lei e da ordem, fossem fechando os olhos e até deixando criar raízes a práticas de funcionamento na função pública que pareciam promover o lado da liberdade e da responsabilidade de cada um numa sociedade em que estes valores estavam ainda muito condicionados ou viviam subterrâneos. E sempre encontrei a mesma resposta. É que de forma mais ou menos explícita havia aí uma liderança, como também existia nas redacções dos jornais de então. Uma liderança que casava a criatividade com a flexibilidade e adaptabilidade, quer às normas em vigor quer às necessidades práticas do trabalho.

► **Agora estamos no século XXI**

Como vos disse não tenho pergaminhos, nem gosto de escrever teses de mera ciência ou ocasional verificação, mas ao longo destes meus 40 anos na comunicação não pude deixar de ir anotando, ou melhor fixando, situações em que, por mais voltas que dê, a chave para as compreender esta(va) na liderança.

Hoje chegam aos regulamentos do trabalho os conceitos de adaptabilidade e de flexibilidade. Logo os defensores dos mais





desprotegidos apontam o dedo às dificuldades em coordenar de maneira equilibrada e justa esse jogo de gato e rato que seria de verificar se de facto o estrito cumprimento de um horário de trabalho não estaria a caminho de uma balda, seja explorando quem trabalha seja enganando quem investe.

Sentado a uma mesa de negociações que posso então fazer? Baixar os braços perante a dificuldade em convencer os que têm de cumprir horários e aqueles que têm de o verificar que a adaptabilidade (e flexibilidade) são benefícios maiores e que só poderão existir onde lideranças permitam ou que por absurdo ou companheirismo pareça que o melhor dos mundos se apoderou das relações de trabalho? Que só excepções justificam a regra de que na área da comunicação ou há emulação criativa ou há porreirismo, mas que é impossível encontrar um modelo racional para gerir os interesses de uns e as apostas de outros?

#### ► A mente digital

As TIC, no entanto, apontam-nos caminhos diferentes. Por um lado, porque ao distanciarem os executores dos líderes naturais e dos líderes criativos – os chefes directos – diminuem a carga emotiva e portanto aumentam a racionalidade da prestação do trabalho, logo a conflitualidade; e por outro lado porque as mesmas TIC aumentam a competitividade entre colegas, diminuindo assim o esforço de camaradagem devido à busca muito mais alargada de apoios numa rede sem fronteiras. Por outro lado, porque nos obrigam a procurar outras lideranças, directamente relacionadas com a organização do trabalho e com a estrutura de gestão da relação de trabalho.

Este é para mim o grande desafio que as normas de regulação do trabalho não podem conter explicitamente mas que constitui um pré-requisito para a adopção eficaz de novas modalidades de prestação laboral onde os limites e as fronteiras são muito mais ténues e baseadas não tanto na emulação (ou irracionalidade) da criatividade, mas numa liderança de gestão de recursos humanos assente no conhecimento profissional da actividade, con-

jugando a disponibilidade das normas com a justiça e o equilíbrio do tratamento pessoal.

Sei que já estarão alguns a pensar que só em actividades profissionais de comunicação poderei ter razão. Mas eu acredito que não, pela simples razão que na gestão de recursos humanos a capacidade de comunicação é cada vez mais importante face à complexidade crescente do Mundo em que vivemos e à competitividade e inovação que torna o trabalho mais criativo e também mais arriscado.

Dou para já de barato que me seria difícil aplicar este pensamento a uma actividade como calcetar uma rua; mas pensando um pouco mais, calcetar uma rua está relacionado com o tráfego de peões nesse passeio, com as condições climatéricas, tantas coisas que com criatividade e liderança poderão transformar este trabalho penoso e meticuloso numa actividade mais flexível e mais adaptada ao melhor rendimento dos recursos humanos disponíveis e ao cumprimento dos objectivos de prazo que qualquer prestação de trabalho mesmo criativo encerra.

Acredito por isso que a conceptualização da adaptabilidade (e da flexibilidade) que o Código do Trabalho português consagra oferece a oportunidade necessária para uma reflexão em torno do papel da liderança pelos profissionais da área da gestão dos recursos humanos. É que sem isso podemos perder a entropia que evitará o caos em que se tornariam práticas que podem ajudar a melhorar as relações de trabalho, a começar nas actividades de alto empenho criativo, mas que pela tradição e pela facilidade se poderá parecer com uma verdadeira «balda», ameaçando o equilíbrio da justiça das relações laborais e permitindo catástrofes produtivas.

A realidade é que, cada vez mais, os líderes terão de ser também aqueles a quem compete a verificação do cumprimento das normas de flexibilização e que terão de ser capazes de adaptar e adoptar modelos de verificação e acompanhamento a realidades tão diferentes no mundo laboral como a profissão de jornalista ou a de calceteiro.

+



# Evolução das relações laborais

Por: Carlos Barbosa de Oliveira – Jornalista

A história da negociação colectiva tem sido construída um pouco ao sabor da evolução política, económica e social. Embora não tenha sido a primeira e única forma de diálogo entre trabalhadores e empregadores, é aquela que hoje se revela mais consentânea com as questões colocadas às empresas e ao mercado de trabalho

## ► Da escravatura à negociação colectiva

No tempo da escravatura, a mais-valia do trabalho ia sempre para a entidade empregadora e não se falava de salário como forma de redistribuição de riqueza porque o escravo limitava-se a receber, em troca da sua força de trabalho, os «favores» de ser «alimentado e abrigado» pelo seu dono. A relação entre empregador e trabalhador pautava-se por normas extremamente rígidas e, como é sabido, ao escravo não eram reconhecidos quaisquer direitos.

Quando a burguesia ocidental descobriu no trabalho um valor inquestionável de dignidade, afirmação e nobreza, as relações entre trabalhadores e empregadores sofreram evoluções significativas. Durante muitos anos, porém, o vínculo entre empregador e trabalhador assumiu um carácter quase perpétuo que, não raras vezes, se transmitia de geração em geração.

Só no século XIX o trabalho assume um papel central na matriz das sociedades. Fundamental para esse reconhecimento foi o aparecimento dos sindicatos, que contribuíram para aumentar progressivamente a consciência dos trabalhadores e a sua capacidade reivindicativa. Daí resultaram melhores condições de vida, melhores salários, definição dos períodos de trabalho, maior estabilidade e melhor segurança social, com especial incidência no direito à assistência na saúde, aos subsídios de desemprego e à reforma. No entanto, rapidamente se verificou que a suposta

igualdade contratual entre trabalhadores e empregadores, muito cara aos pensadores do século XIX – e expressa nos códigos civis da época –, era uma mera figura de ficção jurídica. Entretanto, as alterações sociopolíticas do século XX e a necessidade de as empresas se adaptarem a novos modos de produção colocavam novas questões aos empregadores, confrontados com modelos organizativos que rejeitavam os modelos tradicionais do taylorismo e do fordismo.

É neste contexto que surge o conceito de «Diálogo Social» e a necessidade de regular as relações laborais, não perdendo de vista a realidade das empresas – obrigadas a fortalecerem a competitividade – nem negligenciando a importância de garantir aos trabalhadores uma maior participação e envolvimento na vida das empresas. O «Diálogo Social» é também caracterizado por impor um novo dinamismo nas relações laborais, conferindo-lhes um cariz mais democrático e equilibrado.

## ► A evolução das relações laborais em Portugal

### Do século XIX ao fim da I República

Tal como aconteceu em quase todo o mundo ocidental – nomeadamente na Europa –, as primeiras associações sindicais surgem em Portugal no século XIX, contribuindo para o despertar das questões sociais.

Apesar de ser ainda uma época de fraca industrialização do país, neste período regista-se um aumento da tensão nas relações laborais. Os sindicatos conseguem que o Estado intervenha como regulador, publicando uma série de diplomas que permitem a Portugal ser, na segunda década do século XX, um dos países europeus mais avançados em termos de legislação social. À guisa de exemplo refira-se que na última década do século XIX foram aprovados diplomas que regulamentavam o trabalho de menores, instituindo a jornada de 8 horas para os manipuladores de tabaco ou estabelecendo normas de protecção na maternidade

para as trabalhadoras da indústria. Com a queda da I República, em 1926, assiste-se a um abrandamento – pode mesmo falar-se em recuo – na promulgação de diplomas visando as questões de justiça social.

### ▶ A negociação colectiva

#### Da Constituição de 1933 à Constituição de 1976

Não deixa de ser curioso que a história da negociação colectiva – hoje considerada por todos os parceiros sociais a forma de excelência da regulação das relações laborais e elemento fundamental para assegurar uma repartição equitativa – se comece a escrever, em Portugal, durante o Estado Novo.

Com efeito, com a aprovação da Constituição da República de 1933 e a construção dos alicerces do sistema corporativo entrámos num período em que as liberdades sindicais e sociais foram fortemente restringidas. A greve era punível com prisão, os sindicatos não se podiam constituir livremente e os seus dirigentes eram obrigatoriamente ratificados pelo governo. As convenções colectivas estavam, também, sujeitas a controlo administrativo, carecendo de homologação ministerial sob pretexto de «garantir a sua legalidade e oportunidade».

Não é difícil perceber que a negociação colectiva foi, durante este período, pouco mais do que a encenação de uma farsa com tramas bem urdidas, sujeita a controlo cerrado do governo. É certo que a ratificação da Convenção 98 da OIT sobre direito de organização e negociação colectiva obrigou o governo a publicar um decreto-lei (49 212 de 1969) onde se estabelecia que a intervenção administrativa só podia ocorrer «em casos excepcionais, exigidos pelos superiores interesses da economia nacional e da justiça social, ou na ausência de organismos que representassem determinado sector económico ou profissional». O governo reconhece também, pela primeira vez desde 1926, a existência de conflitos colectivos, consagrando enfim a possibilidade de criar mecanismos de resolução desses conflitos através da conciliação e da arbitragem. O governo de Marcelo Caetano recusou, todavia, a ratificação da convenção da OIT sobre liberdade sindical, obstaculizando desse modo a concretização do direito de negociação colectiva. Na prática, apesar da aparente abertura e de algumas convenções terem escapado ao crivo administrativo, tudo ficava na mesma.

Com a Revolução de Abril de 1974 é abolido o regime corporativo e gera-se alguma instabilidade social até à aprovação da Constituição da República de 1976. Durante este período, a negociação colectiva assenta fundamentalmente em soluções casuísticas a nível das empresas. As conquistas alcançadas nesse período são relevantes, mas a instabilidade política e a multiplicação de conflitos laborais levam o Presidente da República (General Costa Gomes) a suspender a negociação colectiva até à publicação de um novo enquadramento legal, com a justificação de ser necessário «definir a política económica e financeira do país».





### ▶ **A crise económica (1976-1979)**

Com a aprovação da CRP de 1976 a negociação colectiva entra numa nova fase, caracterizada pela definição dos direitos e liberdades sindicais, reconhecimento do direito à greve e dignificação da negociação colectiva. Pela primeira vez se pode falar de negociação colectiva assente em bases democráticas, onde a autonomia dos parceiros sociais é reconhecida.

Remonta também a 1976 a Lei 164-A/76, que regula o direito de negociação colectiva. Embora prenhe de boas intenções, este diploma legal revelou-se desajustado face à realidade do país, à época mergulhado numa complexa crise económica. O diploma foi sendo alvo de sucessivas alterações limitando a autonomia dos parceiros sociais, nomeadamente a proibição de negociar certas matérias e fixando limites aos aumentos salariais acordados em convenções colectivas. Acabou por ser retirada aos parceiros sociais a possibilidade de estabelecerem, através da negociação colectiva, condições de trabalho divergentes das legalmente consagradas. A crise económica sujeitou a negociação colectiva a um espartilho onde a liberdade negocial ficou condicionada a regras mais ou menos rígidas, como o caso da imposição de tectos salariais.

### ▶ **Estabilização da negociação colectiva**

A partir de 1979, com a publicação do Decreto-Lei 519-C1/79, entrou-se numa fase de estabilização da negociação colectiva. Embora continuem a subsistir restrições ao conteúdo das convenções colectivas, foi dada maior autonomia aos parceiros sociais. Em 1984, com a criação do Conselho Permanente de Concertação Social (CPCS), começam a celebrar-se, pela primeira vez em Portugal, acordos entre o governo e os parceiros sociais.

Sendo um órgão de composição tripartida, onde além das confederações sindicais e patronais também tinha assento o governo, o objectivo do CPCS era promover o diálogo entre os parceiros. Nesta perspectiva, competia aos governos criarem condições propícias à estabilização das relações sociais através do diálogo. É neste contexto – que prosseguirá a partir de 1989 com a criação por via constitucional do Conselho Económico e Social e da Comissão Permanente de Concertação Social – que se celebram vários acordos de alguma relevância durante as duas últimas décadas do século xx. Merecem especial destaque – pelo seu significado na redução sustentada da inflação – os acordos sobre os referenciais em matéria de negociação salarial.

Embora se levantem algumas vozes críticas, a verdade é que os acordos alcançados nesse período representaram um avanço significativo em matéria de concertação social. É certo que se terá perdido algum dinamismo no processo de negociação colectiva mas, em contrapartida, abriram-se novos espaços negociais para além da matéria salarial e modernizou-se a legislação laboral, com benefícios para a qualidade de vida dos trabalhadores. Em grande parte, esses benefícios resultam da integração de

+





Portugal na Comunidade Económica Europeia e da Directiva Comunitária de 1989 (89/391/CEE) que conduziu à aprovação, em sede do CPCS, de um Acordo de Concertação Social de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, aprovado por todos os parceiros sociais em 1991. Desde então novos acordos foram assinados neste âmbito, introduzindo um maior peso das condições de trabalho em matéria de negociação colectiva.

#### ► O Código do Trabalho e a negociação colectiva

O Código do Trabalho, aprovado em 2004, terá contribuído para evidenciar uma nova crise no âmbito da negociação colectiva que se iniciara no princípio do século. Reduziu-se o número de novas convenções e caducaram muitas das já existentes, criando-se um vazio contratual que ameaçava minar as relações laborais. Face aos desafios colocados às empresas pela globalização, a modernização da legislação laboral – conciliando a necessidade de adaptação das empresas e a sua conciliação com os direitos de cidadania dos trabalhadores – tornou-se uma necessidade imperiosa. Vale a pena, no entanto, fazer uma ressalva: o fraco dinamismo da negociação colectiva tem sido (quase) uma constante e, em diversos períodos, foi fortemente condicionada pelo papel excessivamente regulador do Estado.

Como se pode inferir da resenha histórica que aqui se fez, a negociação colectiva tem andado um pouco ao sabor da evolução política, económica e social mas, curiosamente, também não deixou de exercer alguma influência nessa evolução.

Vivemos, actualmente, um período de grandes indefinições. Os desafios lançados pela globalização ainda não foram perfeita-

mente assimilados pelos parceiros sociais e a recente crise financeira em nada veio contribuir para a solução desse problema. No entanto, os períodos de crise são com frequência momentos de viragem que podem trazer ideias e processos inovadores. Trabalhadores e empregadores só têm a beneficiar com a negociação colectiva se ambos a encararem como um factor de progresso e desenvolvimento social. Os primeiros porque, através dela, podem almejar a uma maior equidade nas condições laborais; os segundos porque têm a oportunidade de criar condições para que a concorrência dentro de empresas do mesmo sector seja mais equilibrada.

É nesta perspectiva que o novo Código do Trabalho poderá contribuir para desbloquear o diálogo entre parceiros sociais, contribuindo para repor a credibilidade da negociação colectiva – tornando-a mais equitativa – e desbloquear um certo imobilismo latente.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARIA JOSEFINA LEITÃO, *Traços Gerais da Contratação Colectiva em Portugal e A Negociação Colectiva em Portugal: Aspectos mais Relevantes da Experiência Portuguesa*.

MARINÚS PIRES DE LIMA, *Reflexões sobre a Negociação Colectiva e a Concertação Social em Portugal*.

MARIA DE FÁTIMA PRAZERES, *Contratação Colectiva, 1995-2000*.

JOAQUIM DIONÍSIO, *A Concertação Social e a Negociação Colectiva em Portugal* [intervenção num seminário de formação na cidade da Praia, Cabo Verde].

# A negociação colectiva

## O caso dinamarca

Por: Hugo Paulo

A Dinamarca é hoje uma referência a nível mundial, tanto em termos económicos como em termos de desenvolvimento humano e social. Para este resultado contribuiu um longo processo histórico de negociação entre trabalhadores e empregadores na tentativa de conseguirem conciliar objectivos tradicionalmente opostos

O modelo actual de enquadramento da negociação colectiva tem origem em 1899, no chamado «Compromisso de Setembro» entre a confederação sindical e a confederação patronal dinamarquesas. A partir desta data os empregadores aceitaram a confederação sindical dinamarquesa como parceiro negocial, enquanto esta aceitou o direito dos empregadores de contratar e despedirem.

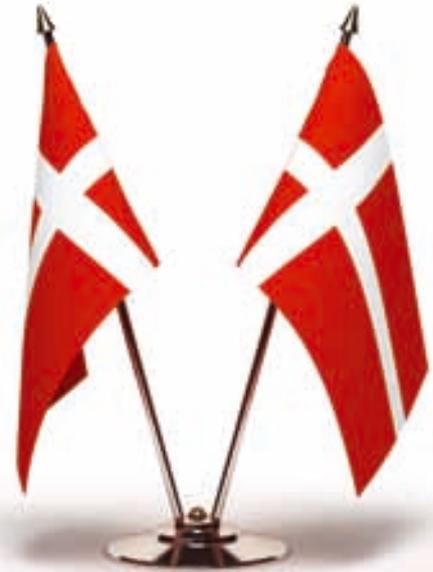
A partir de 1907 o Estado reconhece (e subsidia) os fundos de desemprego, que estavam, e continuam, ligados ao movimento sindical. Este sistema de apoio foi fundamental para que os sindicatos aceitassem um nível mais baixo de segurança no emprego. Após 1910 o Estado deixa grande parte da regulação das condições de trabalho às partes contratantes, intervindo só em caso de ruptura das negociações.

No início da década de 1960 o Estado conduz e financia uma política abrangente de qualificação profissional, na qual os parceiros

negociais tiveram um papel consultivo e participativo nas decisões. Emerge, assim, uma verdadeira política de mercado de trabalho que tem por objectivo fazer corresponder as qualificações aos empregos.

No seguimento destas reformas os empregadores passaram a despedir virtualmente sem custos, assumindo o Estado o risco marginal de desemprego (aumentando as taxas de apoio para 90% do último salário). Em 1987, numa declaração conjunta, os parceiros sociais aceitaram levar em consideração a situação macroeconómica aquando das negociações salariais. Isto significou, por exemplo, manter os aumentos salariais abaixo das taxas de inflação internacionais de forma a melhorar a competitividade dinamarquesa.

Desde a década de 1970 que diferentes políticas de combate ao desemprego haviam sido implementadas com vista a combater o constante crescimento do desemprego no mercado de trabalho dinamarquês. Nessa década, o foco das Políticas de Mercado de Trabalho (PMT) incidia sobre a criação de empregos públicos e formação no trabalho, tanto no sector público como privado. Até 1993 as PMT que visavam combater o desemprego de longa duração tiveram a forma de programas de oferta de emprego e de apoio aos desempregados para começarem o seu próprio negócio. Os resultados alcançados foram fracos e, após experimentarem um período de dez anos de constante crescimento da taxa de desemprego, os políticos viram-se obrigados a aplicar reformas estruturais. O desemprego dinamarquês foi percebido como



sendo estrutural, no sentido em que nem um ciclo económico muito favorável conseguiria atenuar o problema. Surgiu a necessidade de modificar a política de mercado laboral. A Reforma do Mercado Laboral, efectiva a partir de 1 de Janeiro de 1994, foi, por sua vez, composta por duas reformas: a Reforma da Direcção e a Reforma da Activação.

A Reforma da Direcção consistiu em descentralizar a implementação das PMT para os conselhos regionais (compostos por representantes das federações dos empregadores, sindicatos e autoridades locais). Esta reforma teve por base a ideia de que as PMT teriam melhores resultados se fossem conduzidas o mais próximo possível das partes envolvidas (desempregados e empresas), tendo como principal argumento o de que para tornar o mercado de trabalho mais flexível seria necessário responder às necessidades locais. Para facilitar a descentralização e garantir que as decisões tomadas a nível regional estavam em linha com os objectivos traçados a nível nacional, foram estabelecidos sistemas de planeamento, directrizes, monitorização central e objectivos quantitativos e qualitativos. Foram levadas a cabo tarefas importantes relacionadas com a resolução de problemas no mercado de trabalho como, por exemplo, a identificação de grupos em risco de desemprego, coordenação das actividades entre o departamento do mercado de trabalho e as autoridades locais, atribuir às autoridades regionais a monitorização da situação do mercado de trabalho na região. A Reforma da Direcção também previu um constante aumento do envolvimento dos parceiros sociais a nível regional, baseado no argumento de que a qualidade do mercado de trabalho aumentaria se os parceiros sociais estivessem envolvidos no desenvolvimento e implementação das políticas.

A Reforma da Activação alterou a forma como era entendida a recolocação dos desempregados no mercado de trabalho. Foi desencadeada através do aumento das qualificações dos desempregados e através da melhoria da sua posição no mercado de trabalho. Esta política constituiu uma inovação considerável comparativamente com os programas de oferta de trabalho em vigor até à década de 1990. Abrangeu várias medidas como a redução do período de recebimento do subsídio de desemprego, criação de planos de acção individuais para os desempregados de longa duração (através da adaptação das competências dos indivíduos às necessidades do mercado de trabalho), remoção da ligação entre o subsídio de desemprego e a formação profissional e a introdução de esquemas de licenças pagas por razões sabáticas, de educação ou de apoio aos filhos.

A Reforma do Mercado Laboral de 1994 teve como resultados práticos:

- > Elevada mobilidade no mercado de trabalho explicada por um regime liberal de protecção ao emprego (sendo visível que a criação e destruição de emprego abrange todas as categorias, qualificações e situações contratuais).
- > Elevado sentimento de segurança no emprego: paradoxalmente, o elevado nível de mobilidade no trabalho associado ao baixo nível de protecção ao emprego não cria um sentimento de insegurança junto dos trabalhadores dinamarqueses, que segundo um estudo da OCDE de 1996 são os trabalhadores que menos insegurança sentem no seu emprego.
- > Elevada reposição líquida do salário em caso de despedimento: em média atinge 80% do rendimento anterior, permitindo um elevado grau de segurança económica aos trabalhadores.
- > O aumento do custo com PMT, consideradas a «ferramenta» que faz mover as pessoas do desemprego para o emprego: em 2004 representava 4,1% do PIB dinamarquês, aproximadamente o dobro da média da UE15 (2,2%).

Desde meados de 1990 que a Dinamarca demonstrou uma *performance* económica impressionante. O desemprego caiu de 12% para 4%, o emprego total subiu quase 6% e a inflação permaneceu estável ao longo de toda a década. Estes resultados só foram possíveis devido ao contributo de todos os parceiros sociais na tentativa de combinação dos elementos que são vistos, tradicionalmente, como contrários e torná-los complementares através do diálogo social. A este modelo foi dada a designação de Flexigurança.





# Um dilema criativo: gerir competências ou gerir pela competência?

Por: Paulo Pereira de Almeida – Professor do ISCTE; Investigador

## 1. Dois modelos de gestão de recursos humanos

A antinomia entre os modelos de gestão de recursos humanos designados *hard* e *soft* representa, actualmente, mais uma escolha em termos de políticas de desenvolvimento de recursos humanos do que propriamente o resultado de uma evolução histórica. Contudo, um facto importante e a reter é que estas mudanças nas práticas de trabalho e de gestão implicaram a modificação das formas de concorrência entre as empresas.

Convirá a este propósito recordar que – na concepção bastante difundida de Storey – o termo «recursos humanos» inclui versões *hard* e *soft*: a versão *hard* enfatiza a ideia de recurso como algo a ser empregue de uma forma desapaixonada, formal e racional; e a versão *soft* destaca os aspectos interpessoais e relacionais, mais próximos da escola das relações humanas (Storey e Sisson, 2000).

Actualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) representa um caleidoscópio de alternativas para as empresas. A essência da problemática da GRH poderá ser então expressa a partir de quatro elementos-chave. O primeiro considera a política de GRH um factor diferenciador, que deve ser estimulado e acompanhado: valoriza o factor recurso. O segundo considera a GRH um assunto de natureza estratégica: esta tem um tratamento específico nos planos operacionais das empresas. Nesta sequência lógica, o terceiro considera a GRH como tendo implicações no longo prazo, cabendo aos gestores de linha um papel crucial na implementação destas políticas. Por fim, a abordagem integrada a este tipo de gestão considera a GRH um instrumento de acção colectiva capaz de subsumir diversos factos organizacionais: a comunicação mais clara, a correcta alo-

cação de pessoas a funções (*best fit*), a avaliação eficaz das funções e a remuneração de acordo com a *performance*.

## 2. Duas transformações na evolução da GRH

A questão da evolução das práticas de GRH é tratada considerando-se duas ordens de transformações: *primo*, os aspectos de evolução do informal para o progressivamente mais formalizado; *secondo*, a passagem de uma noção de «administração de pessoal» para uma concepção de «desenvolvimento de recursos humanos», tendo como adstrita a oposição entre os modelos *hard* e *soft* que acabámos de referir.

Quanto à primeira transformação, esta caracteriza no essencial a oposição entre as práticas de GRH informais – caracterizadas por uma fraca complexidade e que permitem uma regulação contínua das actividades de trabalho sendo, simultaneamente, caracterizadas pela subjectividade e acrescidas de riscos de discriminação e de favoritismo – e as práticas de gestão de recursos humanos formalizadas – sendo estas mais rigorosas em função de critérios claramente definidos, os quais permitem a melhoria da adequação das *performances* individuais aos objectivos da organização (Cascio, 2000).

A segunda transformação na evolução dos modelos de GRH recobre a oposição entre a administração de pessoal, centrada sobre os problemas ligados aos contratos de trabalho e aos mecanismos que visam a redução dos fenómenos de resistência na execução do trabalho (por exemplo, através de manuais de procedimentos) – e, no pólo oposto, o desenvolvimento de recursos humanos (ou mesmo o mais abrangente DO: Desenvolvimento Organizacional) – que confere primazia aos problemas relacionados com a avaliação do pessoal, a gestão das competências, a formação, a elaboração de planos de carreira ou a gestão dos incentivos.

Neste contexto de procura de alternativas para a gestão do factor humano, será a partir da década de 1990 que a ideia de flexibilidade se começa a disseminar nas empresas, encarada como forma de gestão da força de trabalho baseada no uso crescente de formas de trabalho flexíveis ou ditas «atípicas» (Rebelo, 2003).



Por um lado, cresce a utilização do trabalho a tempo parcial, do trabalho temporário, dos contratos de duração determinada e da subcontratação; por outro lado, decresce, por comparação, a utilização de contratos de trabalho a tempo inteiro, sem uma duração temporalmente limitada. Nesta lógica a flexibilidade pode ser entendida, de uma forma simples, como o movimento que se afasta das disposições estandardizadas nas relações industriais (relacionadas com horários de trabalho, relações laborais, segurança social, entre outras), podendo não ser mais do que o reflexo das mudanças nas práticas empresariais (*customization*), na organização do trabalho (especialização flexível) e na sociedade em geral (pluralização das classes sociais, de novos estilos de vida e da procura de novos sistemas de produção como resposta aos gostos volúveis dos consumidores, no quadro de uma sociedade de serviços e do serviço).

Mas será sobretudo durante a década de 1990 que a noção de flexibilidade se torna quase universal, transformando-se num objectivo estratégico para a GRH por duas ordens de razões: em primeiro, porque coloca a ênfase na redução de custos unitários de produção, quer através do afastamento de trabalhadores sem contribuição directa para a produção, quer através da redução dos custos da mão-de-obra directamente produtiva; em segundo, porque a flexibilidade corresponde agora à capacidade da empresa para ajustar a dimensão e o *mix* dos *inputs* do trabalho às mudanças na procura de produtos, de modo a que os custos do trabalho «excedentário» não sejam suportados pela organização.

### 3. Um dilema criativo

Se tomarmos o conceito de competências como central para a GRH, uma das primeiras problemáticas que importa considerar é a da relação entre adaptabilidade e competências. Esta translação para uma dimensão relacional na lógica de serviço tem implicações significativas sobre a natureza das actividades de trabalho.

Até à década de 1980 as capacidades e as «qualidades» do trabalhador intervinham nas análises sociológicas enquanto atributos que lhes eram reconhecidos no mercado de trabalho que contribuiria para um processo de deterioração das qualificações gerais dos trabalhadores. A partir da década de 1980 emerge um novo perfil do trabalhador enquanto «operador-perito», para o qual se renovam toda uma linguagem e um vocabulário técnico. Não surpreende, portanto, que o momento da passagem da qualificação para a competência pareça ter coincido com a circunstância em que os sistemas de trabalho passaram a ser afectados por mudanças frequentes, tornando necessária uma adaptação do pessoal a essas dinâmicas; nesse sentido, a incompletude da tentativa da sociologia do trabalho para romper com o determinismo tecnológico, anterior à década de 1980, engendra então uma leitura acerca dos métodos de organização do trabalho que surge – nas teses mais radicais – como uma maquinaria dirigida contra o saber-fazer dos executantes (Almeida e Rebelo, 2004). Nesta lógica, os saberes decalcados do funcionamento das máquinas (designadamente dos aparelhos informáticos) seriam forçosamente mais abstractos, decorrência que pode conter uma ambiguidade importante: a automatização de uma operação representa um processo de abstracção no sentido em que o trabalhador se «abstrai» da função agora desempenhada pela máquina, mas tal não significa que nessa desconexão a nova tarefa seja mais abstracta ou mais «intelectual».

Como será, então, possível contribuir para a implementação de uma Gestão pela Competência numa empresa? O sucesso de aplicação da Gestão pela Competência implica que estejam satisfeitas, pelo menos, quatro condições (Almeida e Rebelo, 2004):

- a Fazer participar os colaboradores e os chefes de equipa (*team leaders*) na discussão e explicitação das estratégias globais e locais, isto logo no momento da sua elaboração.

- b** Ver a estratégia local e o plano para o desenvolvimento de cada unidade de negócio da empresa como uma estratégia evolutiva, a qual se pode modificar em função das transformações no contexto: uma estratégia aberta, não para ser questionada nos seus fundamentos, mas aberta a pequenos ajustamentos e modificações nos quais os chefes de equipa (*team leaders*) podem ter um papel activo e criativo.
- c** Dar aos chefes de equipa (*team leaders*) uma missão específica de animação dessa estratégia em momentos específicos e claramente definidos (por exemplo, todos os trimestres ou todos os meses) de modo a que todos os colaboradores tenham informação precisa acerca das evoluções e dos resultados intermédios, para que se faça chegar aos chefes de equipa o que a experiência desses colaboradores pode significar (eventualmente para inflectir a estratégia ou para melhorá-la), e de modo a que sejam fornecidas informações que se podem revelar preciosas para a revisão do tipo de serviços prestados e/ou dos produtos fabricados.
- d** Explicitar as mediações concretas entre a estratégia do conjunto da empresa (ou de uma das suas unidades de negócio) e a mobilização da competência de um indivíduo numa linguagem acessível. É esta mediação que se designa *performance*, mas esta deve sempre remeter para uma estratégia operacional e tática, à qual os indivíduos e os chefes de equipa possam reportar a sua acção quotidiana.

Neste sentido, a Gestão pela Competência associa-se fortemente às escolhas e à estratégia da empresa (Figura 1), considerando-se que esta última representa as escolhas racionais e operativas da empresa para alcançar os seus objectivos através da criação de valor e da distribuição (Sanchez e Heene, 2004).



**Figura 1 – Gestão pela Competência e estratégia da empresa**

		Leveraging de competências actual	
		SEMELHANTE	DIFERENTE
Criação de competências	SEMELHANTES	Grupos de competências estáveis	Grupos de competências convergentes
	DIFERENTES	Grupos de competências divergentes	Não competidores

Fonte: Almeida e Rebelo, 2004.



Portanto, e ainda segundo Sanchez e Heene, a lógica estratégica de uma unidade de negócio é composta por três elementos:

- a** Um conceito de negócio que identifica os clientes da empresa, as ofertas de produtos e as competências-chave que a empresa vai empregar para criar valor para os seus clientes.
- b** Um conceito de organização que permite definir os recursos que a empresa vai utilizar nas actividades de criação de valor, explicitar o *design* e as formas de controlo e incentivos que a empresa vai empregar para atrair recursos.
- c** Os *core processes* para a criação de produtos, concepção de produtos, desenvolvimento de *stakeholders* e transformação organizacional, através da qual a empresa vai criar e distribuir valor numa base sustentada.

#### 4. Uma abordagem complementar

Existirá, então, uma incompatibilidade entre a Gestão pela Competência e a gestão das competências? Na verdade, se bem que estas duas visões e práticas possam por vezes estar associadas, não se podem confundir. Assim, é possível fazer a distinção entre (Almeida e Rebelo, 2004):

- a** O modo como uma empresa pode gerir a disseminação da sua estratégia e obter as respectivas *performances* a partir da Gestão pela Competência. Neste caso, trata-se sobretudo de gerir e de pilotar a organização a partir da competência, tida enquanto um recurso central para assegurar o sucesso e encontrando-se fortemente imbricada nos processos de organização empresarial.
- b** Gerir o desenvolvimento e mobilização das competências dos colaboradores. Aqui situamo-nos ao nível dos indivíduos e dos conjuntos de indivíduos, com o duplo objectivo de fornecer os recursos e as competências necessários para alcançar os objectivos estratégicos da organização e, paralelamente, tendo em conta as aspirações e as necessidades de reconhecimento individual e colectivo.

Ora, estas duas abordagens devem mesmo convergir e apoiar-se mutuamente, conseguindo-se assim fechar o círculo da competência de uma forma virtuosa. Todavia, importa ter em conta que – nesta passagem da estratégia à competência – existem quase sempre alguns aspectos negativos que as administrações e as altas direcções das empresas devem ultrapassar (Almeida e Rebelo, 2004):

- > Por um lado, os indivíduos fazem muito pouco, ou mesmo quase nada, para ligar o seu trabalho concreto – e portanto a mobilização da sua competência – à estratégia da empresa. Provavelmente existem numerosas razões para explicar esta situação, tais como a não associação dos indivíduos à elaboração da estratégia local, a fraca informação dada pelos chefes de equipa e/ou o fraco interesse dos indivíduos por esta questão. Poder-se-á acrescentar, provavelmente, o carácter muito abstracto da formulação desta estratégia, longe das



questões quotidianamente tratadas pelos indivíduos (e mesmo do seu próprio vocabulário), o que deve ser evitado.

- > Por outro lado, as diferentes categorias de populações de indivíduos têm geralmente uma visão global limitada dos processos da acção empresarial nos quais se encontram inseridos e, portanto, uma tendência a concentrarem-se mais sobre as preocupações internas. A dificuldade para se construir uma visão do conjunto da empresa e da contribuição das diferentes equipas para a *performance* global contribuem, também neste ponto, para negligenciar a construção de uma estratégia que englobe toda a empresa (e não apenas uma determinada equipa ou uma determinada divisão).

Contudo, esta observação não significa que os pontos de vista dos indivíduos sejam divergentes: esta não significa que os indivíduos e as chefias de grupo ajam «paralelamente» ou «contra» a estratégia da empresa; pelo contrário, estes fazem-no muitas vezes, ainda que de forma inconsciente, participando quotidianamente nessa estratégia. Mas – e muito naturalmente – esta não é uma situação desejável, pois se a competência dos indivíduos em situação profissional não é explícita e conscientemente relacionada com a estratégia (Almeida e Rebelo, 2004):

- > Existem riscos de não coincidência e de não optimização do trabalho dos indivíduos em relação à estratégia.
- > Existe uma perda de capacidade de ratificação da estratégia em função dos problemas e das evoluções concretas das situações de trabalho.
- > Existe um fraco desenvolvimento da capacidade dos indivíduos para visualizarem a sua própria missão e representarem o futuro da empresa.
- > Existem dificuldades de cooperação entre as diferentes populações da empresa, pois estas visualizam de forma deficiente a complementaridade das suas competências, quer no trabalho quotidiano quer no funcionamento futuro da empresa.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, P. P. e REBELO, G., *A Era da Competência: Um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RH Editora, 2004.
- REBELO, G., *Emprego e Contratação Laboral em Portugal. Uma Análise Socioeconómica e Jurídica*, Lisboa, RH Editora, 2003.
- SANCHEZ, R. (ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford, Oxford University Press, 2003.
- SANCHEZ, R. e HEENE, A., *The New Strategic Management: Organization, Competition and Competence*, Nova Iorque, 2004.
- STOREY, J. e SISSON, K., *The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*, Buckingham, Open University Press, 2000.



+

# Sector ferroviário: cooperação empresarial apoia o desenvolvimento dos RH

Por: Alfredo Barreiros da Silva – Administrador da FERNAVE, S.A.

Empresas ferroviárias decidem estabelecer formas de cooperação estratégica e de acção conjunta para, num horizonte temporal de dez anos, dotarem o sector das competências necessárias para o seu desenvolvimento global

## ► Os desafios

O futuro do sector dos transportes ferroviários confronta-se no seu desenvolvimento com um conjunto de importantes desafios cuja superação irá determinar o perfil das realidades deste serviço de interesse público geral.

Entre esses desafios podemos realçar:

- > A liberalização dos mercados do transporte ferroviário a nível europeu, com o surgimento de novos protagonistas, de novas regulamentações, com a diluição dos diversos mercados (de uma forma ou de outra) protegidos, em suma, com o despontar de novos modos de organização e de funcionamento deste segmento do mercado de transportes em termos concorrenciais. A este propósito poder-se-á referir que essa liberalização, que se encontra já em vigor desde Janeiro de 2007 para o transporte de mercadorias em cada um dos países europeus, alargar-se-á em 2010 ao transporte de passageiros e em 2013 será uma realidade em todo o espaço europeu.
- > O ritmo e a profundidade dos desenvolvimentos tecnológicos que, quotidianamente, vão transformando as realidades do sector, da qualidade dos serviços proporcionados aos seus clientes, da sua segurança, conforto, rapidez, economia e sustentabilidade ambiental, entre outros aspectos relevantes.
- > A introdução da alta velocidade, acentuando o alargamento dos serviços oferecidos, o surgimento de uma nova visão do modo de transporte ferroviário e novas realidades da sua competitividade face a outros modos de transporte, designadamente o aéreo e o rodoviário.
- > A cada vez maior necessidade de empresarialização do negócio da prestação de serviços de transporte, compatibilizando o interesse público geral com as exigências concorrenciais de uma liberalização que não convive facilmente com o «aconchego» da protecção e das tutelas públicas, a que o sector ferroviário sempre esteve habituado em todos os países europeus.



### ► O diagnóstico

Parece claro que uma parte não negligenciável da resposta que será possível dar a estes desafios, tanto em Portugal como nos restantes países e, de uma forma geral, em toda a Europa, dependerá da qualidade dos Recursos Humanos de que o sector ferroviário souber e puder dispor e do desenvolvimento das competências estratégicas. Efectivamente, aqueles desafios convocam para um primeiríssimo plano todo um vasto conjunto de questões relacionadas com o desenvolvimento das pessoas e das organizações que dão corpo ao sector ferroviário.

Todos os investimentos em tecnologia ou em infra-estruturas têm, de facto, uma importância crucial para o enfrentar daqueles desafios. Mas, e as pessoas? De que servem todas essas infra-estruturas, todos esses recursos e tecnologias se não dispusermos, em termos de qualidade, de quantidade e de oportunidade, das pessoas adequadas para dar vida e valor a todos esses recursos materiais e tecnológicos?

Estes temas de reflexão constituíram o referencial dominante e o objecto essencial do Projecto «Modelo de Desenvolvimento das Competências de Liderança, Gestão e Inovação no Sector Ferroviário», que decorreu ao longo de todo o ano de 2007, numa iniciativa impulsionada e patrocinada pelo Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC) com o acompanhamento de todas as empresas e outras entidades do sector. Do desenvolvimento desse projecto e das conclusões e recomendações a que se chegou viria a resultar a identificação de um vasto elenco de propostas de acção concretas, enunciadas em função da preponderância que a sua concretização poderia ter no desenvolvimento das competências estratégicas para o sector ferroviário, considerado sob a óptica das pessoas. Esse vasto conjunto de propostas foi reagrupado num conjunto de áreas de intervenção prioritária, compreendendo:

- > A coordenação estratégica a nível sectorial das grandes orientações relacionadas com os RH.
- > A convergência das políticas empresariais de educação, formação, gestão do conhecimento e desenvolvimento de RH entre as diversas entidades que dão corpo ao sector ferroviário.
- > As respectivas práticas e processos do âmbito dos RH.
- > A inovação e o conhecimento.
- > O *marketing*, a comunicação e a gestão da mudança.
- > Um portal do conhecimento.

### ► As respostas

As entidades – públicas e privadas – ligadas ao sector ferroviário e que haviam acompanhado mais de perto este projecto decidiram, em Março de 2008, subscrever um protocolo de cooperação, estabelecendo entre si modalidades de cooperação técnica e de acção conjunta em torno de um objectivo assumido em comum: concretizar as conclusões e as recomendações do estudo que haviam acompanhado e assim fazerem conjuntamente face às necessidades de desenvolvimento de competências do sector para os próximos dez anos, enfrentando os novos desafios colocados globalmente ao sector.

Esta original forma de associação e de cooperação veio, pois, estabelecer – com uma visão prospectiva – as bases da colaboração a empreender para, no plano do desenvolvimento das competências estratégicas e no horizonte temporal de uma década, dotar o sector ferroviário dos saberes, das aptidões, das capacidades e dos graus de proficiência necessários para fazer face aos grandes desafios que se colocam ao sector. O aspecto mais original da concretização desse protocolo residiu, significativamente, no compromisso espontaneamente assumido entre todas as empresas – públicas e privadas – e as restantes entidades que haviam acompanhado o estudo inicial para que os documentos em que



se formalizaram as suas conclusões e recomendações não tivessem como destino final o embelezamento das estantes de alguns gabinetes de trabalho ou de centros de documentação. Esse compromisso espontâneo traduziu-se, pelo contrário, numa determinação comum virada para a cooperação e para a acção no sentido da concretização das iniciativas enunciadas como prioritárias.

O protocolo foi subscrito:

- > Pela Secretaria-Geral do MOPTC – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.
- > Pelo IMTT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres.
- > Pela REFER.
- > Pela CP.
- > Pela FERTAGUS.
- > Pela Refer Telecom.
- > Pela FERBRITAS.
- > Pela EMEF.
- > Pela RAVE.
- > Pela INVESFER.
- > Pela FERNAVE.

#### ► As iniciativas

E foi assim que se procedeu à apresentação do primeiro instrumento concreto – de intenção muito pragmática – nascido dessa cooperação: o Portal do Conhecimento do Sector Ferroviário.

O Portal do Conhecimento tem por principal objectivo apoiar a execução e dar visibilidade ao Programa de Desenvolvimento de Competências elaborado no âmbito do aludido Protocolo de Cooperação, através de uma ferramenta de utilidade prática e imediata no estímulo ao desenvolvimento das áreas de competências, criando uma dinâmica de divulgação e partilha de conhecimento e interacção entre os *stakeholders* do sector.

Prevêem-se, desde já, três grandes fases de evolução do Portal, incrementando-se progressivamente o seu potencial interactivo e de partilha de conhecimento entre os utilizadores:

- > *Website* de Apresentação: servirá para demonstrar o potencial de uma ferramenta interactiva ao serviço da modernização e da implementação de uma cultura de inovação, qualificação e desenvolvimento de competências.
- > *Website* do Conhecimento: prevê-se que o Portal possa evoluir em termos da amplitude e profundidade dos conhecimentos disponibilizados, proporcionando mais funcionalidades com interactividade directa com os utilizadores.
- > Portal Integrado do Conhecimento: a prazo pretende-se que o Portal do Conhecimento se torne um referencial de integração de informação/conhecimento e desenvolvimento de competências e inovação.

A apresentação pública deste Portal do Conhecimento teve lugar durante a realização de um Seminário sobre «Liderança, Gestão e Inovação – Desafios no Sector Ferroviário», recentemente realizado em Lisboa, iniciativa esta que se inscreve igualmente no conjunto de iniciativas programadas no âmbito do Protocolo de Cooperação estabelecido entre o referido conjunto de empresas e outras entidades.

E é assim que – nesse mesmo quadro de cooperação – estão já a ser preparadas outras iniciativas e a ser desenvolvidos outros instrumentos que se pretende venham a ser de grande utilidade para o sector ferroviário. Tal será o caso de um Centro de Documentação de natureza inteiramente virtual o qual, aproveitando as virtualidades da comunicação por via electrónica, possibilitará a mais ampla partilha de toda a documentação dispersa pelos diversos centros de documentação do sector, tornando mais fácil e mais rápido o acesso a tal documentação.



# Desemprego aumenta com crise financeira mundial

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)

A crise financeira poderá provocar um aumento de 20 milhões no número de desempregados em todo o Mundo até ao final de 2009, advertiu o director da Organização Internacional do Trabalho (OIT), Juan Somavia.

As estimativas da OIT indicam que «o número de desempregados poderá passar de 190 milhões, em 2007, para 210 milhões no final de 2009. O número de trabalhadores pobres, vivendo com menos de um dólar por dia, poderá aumentar em 40 milhões, e o dos que vivem com dois dólares por dia em mais de 100 milhões, segundo dados divulgados recentemente por aquela organização».

Juan Somavia salientou que estas projecções «podem revelar-se por baixo se os efeitos do actual abrandamento do crescimento económico e da ameaça de recessão não forem rapidamente combatidos». O director da Organização Internacional do Trabalho pediu aos governos dos diversos países «ações rápidas e coordenadas para evitar uma crise social» e referiu acolyer favoravelmente «uma melhor regulação financeira e uma melhor supervisão».

## ► Reforçar a supervisão

A Comissão Europeia tem-se manifestado particularmente sensível a estas questões, tendo recentemente Charlie McCreevy, comissário responsável pelo Mercado Interno e Serviços, sublinhado que a Comissão pretende reforçar a supervisão dos bancos e controlar melhor os riscos que estes assumem nos mercados.

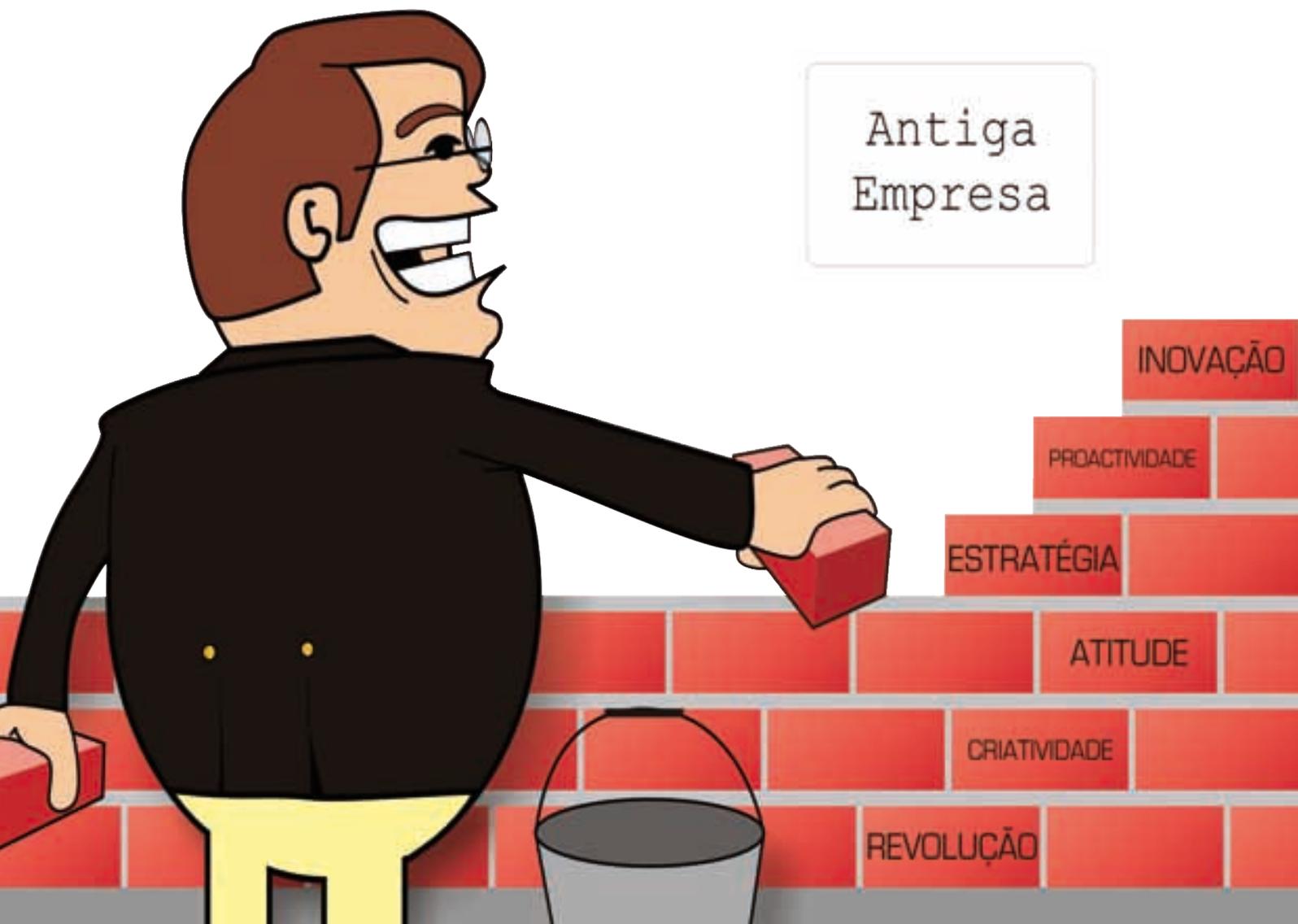
Bruxelas defende uma revisão das regras bancárias sobre adequação de fundos próprios que permita «reforçar a estabilidade do sistema financeiro, reduzir a exposição ao risco e melhorar a supervisão dos bancos que operam em mais de um país da União Europeia». «As novas regras vêm reforçar substancialmente o quadro regulador dos bancos da União Europeia e o sistema financeiro», sublinhou Charlie McCreevy.

De acordo com a proposta do executivo comunitário, que terá ainda de ser aprovada pelos Estados-membros e pelo Parlamento Europeu, serão impostas aos bancos restrições de crédito e as autoridades nacionais de controlo terão uma melhor visão global das actividades dos agrupamentos bancários.

# Encare a estratégia como uma revolução

Por: Teresa Escoval – Consultora e Responsável da I.D.O.

Reduzir os custos de produção, lançar primeiro um novo produto, reagir mais depressa às necessidades do cliente, aumentar os níveis de qualidade, conquistar novos mercados, são as obsessões das empresas líderes



Todavia, esta busca constante da melhoria marginal é uma causa perdida porque alguns concorrentes já estão a reinventar o negócio.

Em todos os sectores podem destacar-se três tipos de empresas. Em primeiro lugar, os líderes que criaram o negócio e ditam as regras, que se tornam símbolos de um certo *know-how*. A segunda categoria reúne as empresas «executantes», as que seguem as regras estabelecidas. A terceira categoria é a das empresas que violam as regras do jogo. Não respeitam qualquer convenção e não veneram cegamente os métodos dos seus antecessores. Estão decididas a inverter a ordem existente. São as empresas denominadas revolucionárias. Nunca o Mundo esteve tão aberto a estas organizações/companhias.

As empresas revolucionárias contam com pessoas astutas e capazes de produzir mudança. Nesta conformidade, todos, e não apenas os gestores de topo, têm de ser ambiciosos, visionários, exigentes.

Ajude na definição da estratégia, não permitindo que esta seja apenas um mero ritual, com um calendário específico, baseado na extrapolação para o futuro das informações históricas da empresa. Isso é permitir que o futuro seja globalmente semelhante ao presente.

Questione e faça com que os outros questionem as regras do negócio. Em quantos casos o planeamento conduziu a uma verdadeira inovação estratégica? Os exemplos são raros. Não é de espantar que, em muitas empresas, os serviços de planeamento sejam extintos. Da mesma forma, as consultoras trabalham cada vez menos na definição da estratégia e mais na sua implementação.

O principal fracasso das empresas actuais é a sua incapacidade para diferenciar o planeamento e a definição da estratégia. O planeamento é apenas uma actividade de programação e não de exploração. Está reservado aos tecnocratas e não aos sonhadores.

A maior parte dos líderes sabe reconhecer uma estratégia quando a vê. Mas não chega. Deveriam também interrogar-se sobre como foi elaborada no seio da empresa. A análise estratégica não é um exercício de rotina. Deve ser uma busca contínua. E as empresas que continuarem a pensar que o planeamento substitui a estratégia ficarão prisioneiras da corrida para a melhoria constante enquanto novos actores no mercado, livres-pensadores, conduzirão a revolução.

### **Revolucione! Participe! Conteste! Crie as suas próprias regras!**

Lembre-se que os «grandes» promoveram progresso. Referimos alguns deles: Galileu contestou a teoria de que a Terra estava no centro do universo; Picasso e outros rejeitaram a pintura

figurativa; Einstein refutou a física de Newton. Em todos os negócios, há quem invente as regras e quem as quebre para criar novos princípios.

Já pensou que pode ser um pensador e um executante em simultâneo. Não pense que só em cima, no topo da hierarquia, é que é permitido pensar. O questionamento tem de ser permanente. Seria triste concluir que uma empresa só pode tirar partido da energia emocional e intelectual dos seus «revolucionários» quando estes conseguem alcançar o topo da hierarquia.

As organizações têm de ter consciência que há três categorias de pessoas, geralmente mal representadas e que deviam ter uma palavra a dizer quando se pensa em estratégia. Primeiro os jovens. Ou melhor, os que têm um espírito jovem. Deve-se em seguida consultar os que estão na periferia da empresa. De facto, quanto mais distante do «quartel-general», maior a probabilidade de inovação. A terceira categoria é a dos recém-chegados à companhia. São os que não se renderam ainda aos dogmas da casa. Mas, solicitar a opinião dos trabalhadores não se limita às famosas caixas de sugestão e às reuniões. As pessoas não devem apenas ser ouvidas, mas terem uma oportunidade para influenciar a política da empresa onde gastam as suas energias. Todos temos que colocar a empresa a olhar para o futuro.

A mudança não tem que implicar algo desagradável – como uma reestruturação ou uma reorganização brutal. Os colaboradores não devem assumir o papel de vítimas, mas sim de actores confiantes e capazes de moldar o futuro da empresa. Os «activistas» não são anárquicos. Querem a mudança e não a destruição. Ser activista e participativo é ter capacidade para ousar e redefinir fronteiras.

Para lançar uma revolução, a empresa deve primeiro identificar os dogmas que paralisam o seu sector; destacar em seguida em domínios diferentes [tecnologia, estilos de vida, hábitos de trabalho, geopolítica] as descontinuidades que poderiam criar oportunidades para reescrever as regras; aprofundar as competências-chave e, por fim, utilizar todos os seus conhecimentos para criar as ideias revolucionárias, as opções estratégicas originais. De facto, uma coisa é certa: nenhuma inovação estratégica será bem sucedida sem uma mudança prévia em perspectiva.

Coloque mãos à obra, à procura do resultado final. Solicitar novas vozes no processo de elaboração da estratégia, encorajar inovações, abrir novos diálogos para alargar as fronteiras da empresa, ajudar a sintetizar as opções originais num ponto de vista norteador, este é o papel dos líderes do futuro, ou seja, os que acreditam que uma estratégia deve ser revolucionária.

Reflectamos sobre o provérbio de Honoré de Balzac: «Nós transformamo-nos naquilo que praticamos com frequência. A perfeição, portanto, não é um acto isolado. É um hábito.»

# Notas sobre o assédio moral no Código do Trabalho

Por: Glória Rebelo – Doutora pelo ISEG/UTL e Mestre em Ciências Jurídicas pela FDUL; Membro do Conselho Científico do Dinâmia/ISCTE

Conduta abusiva que se manifesta designadamente através de palavras, actos e gestos que visem atentar contra a personalidade, a dignidade e a integridade física e psíquica de um indivíduo, deteriorando o clima de trabalho e colocando em risco o seu emprego, o assédio moral tem sido encarado – desde a sua primeira definição proposta por Carroll Brodsky em 1976 – como uma vertente da violência e da discriminação no trabalho

## 1. O assédio moral como ofensa à dignidade humana

E, nesta medida, o assédio moral – ou seja, a violência psicológica repetida e contínua com o objectivo de perseguir ou intimidar outrem – evidencia aspectos específicos, distinguindo-se de outras formas de hostilidade ou de conflitos no trabalho, ou das situações de *stress* ou pressão laboral decorrentes da necessidade do cumprimento de prazos ou objectivos (Hirigoyen, 2001).

Apesar da natureza tradicional do problema, a verdade é que somente a partir da década de 1990 se observou um aumento dos



casos de assédio em diferentes países. E, embora sob denominações distintas, o recurso a esta figura como meio de tutelar os direitos de personalidade no trabalho tem sido, um pouco por todo o Mundo, crescente. Por exemplo, nos EUA a designação *bullying* (oriunda do verbo *to bully*) serve para designar as acções de intimidar ou de ameaçar exercidas pelo *bully* (o tirano), daí que seja utilizada para referir as ofensas sofridas individualmente: desde a troça, passando pelos comportamentos de exclusão e englobando os comportamentos abusivos de cariz sexual ou físico, desenvolvidos pelo *bully* sobre as suas vítimas<sup>[1]</sup>. A maioria das definições – não obstante a sua diversidade – coincidem em evidenciar características como a agressão psicológica, recorrente e continuada, cuja finalidade é, para além do isolamento e marginalização, a destruição da reputação da vítima, com maior falta de ética, ou mesmo levá-la a abandonar o seu local de trabalho.

Sabemos que a empresa, tal como a sociedade, pode revelar-se um local de tensões entre os indivíduos, tensões essas que se traduzem em conflitos podendo mesmo – em casos limite – conduzir a exclusão ou destruição física (Taylor, 2001).

De facto, nas últimas três décadas – *maxime* na década de 1990 – produziram-se mudanças profundas no ambiente de trabalho na maior parte dos países ocidentais, com forte impacto nos riscos a que os trabalhadores passaram a estar expostos e, também, com consequências quer ao nível da satisfação com o ambiente de trabalho, quer ao nível do bem-estar geral do trabalhador (Ashforth, 1997; Tepper, 2002), podendo estas sequelas fazer aumentar os custos organizacionais sob a forma de absentismo, menor empenhamento e menor produtividade dos recursos humanos (Einarsen e Cooper, 2003).

Além disso, e em termos de organização do trabalho, alguns estudos confirmam que o fenómeno do assédio moral se desenvolveu, em parte, devido à expansão de formas de precariedade laboral – pois, temendo perder o seu emprego, muitos trabalhadores suportam comportamentos indesejados no trabalho que afectam a sua dignidade – e ao enfraquecimento dos vínculos contratuais que, conseqüentemente, favoreceram o individualismo (neste sentido, Hirigoyen, 1999 e Davezies, 2002).

Ora, é considerando que também no trabalho importa salvaguardar o relevante valor da dignidade humana – juridicamente protegido pelo artigo 3.º da Convenção Europeia dos Direitos do Homem, adoptada pelo Conselho da Europa em 1950, ao enunciar que ninguém pode ser sujeito a tratamento desumano ou degradante – que se vêm consagrando, nos diversos ordenamentos jurídicos, mecanismos que visam combater o assédio moral.

Configurando o assédio moral uma incontestável ofensa aos direitos de personalidade, trata-se de assegurar em especial – e também no trabalho – a protecção da dignidade humana, reprovando todo o tratamento desumano e degradante que vise destruir, fisicamente ou moralmente, o indivíduo.

## 2. A tutela do assédio moral no Código do Trabalho

Em Portugal, foi na Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto – o Código do Trabalho –, que a figura do assédio moral foi, enquanto tal, reconhecida<sup>[2]</sup>.

Influenciado pela legislação comunitária, em particular pela Directiva n.º 76/207/CEE, de 9 de Fevereiro de 1976, e pela Directiva n.º 2002/73/CE, de 23 de Setembro de 2002, o Código do Trabalho trata o assédio moral como uma forma de discriminação<sup>[3]</sup> no âmbito do direito à igualdade (cfr. ainda o disposto no artigo 23.º do Código do Trabalho e no artigo 33.º da Lei de Regulação do Código do Trabalho). Na subsecção III, intitulada «Igualdade e não discriminação», salienta-se a consagração expressa das consequências emergentes da prática de comportamentos discriminatórios, nomeadamente o ressarcimento de danos não patrimoniais bem como a proibição do assédio, em particular do assédio sexual.

A partir do texto da Directiva do Conselho 2000/43/CE, o legislador português define o assédio como um «comportamento indesejado», susceptível de afectar a dignidade do trabalhador ou criar um «ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou destabilizador» (artigo 24.º do CT). Deste modo – considerando que o assédio se traduz por uma prática persecutória reiterada contra o trabalhador, levada a efeito em geral pelos respectivos superiores hierárquicos ou pelo empregador, a qual tem por objectivo ou como efeito afectar a dignidade do visado – a consagração desta figura tem em vista, no essencial, um reforço da protecção do trabalhador.

Acresce que, de forma inovadora, o Código do Trabalho autonomiza o assédio moral, qualificando-o como um comportamento discriminatório. De facto, o disposto no artigo 24.º do CT apresenta pontos de contacto com o disposto nos artigos 13.º e 59.º da Constituição da República Portuguesa – que asseguram o princípio da igualdade e não discriminação – e, para o legislador, o assédio constitui sobretudo «uma forma de discriminação intolerável, seja no acesso ao emprego, seja na execução do contrato de trabalho, sendo em qualquer caso uma prática ilícita» (Romano Martinez, *et al.*, 2004).

O conceito de assédio acolhido pelo Código é amplo, abrangendo não apenas as hipóteses em que se vislumbra na esfera jurídica do empregador o objectivo de afectar a dignidade do visado, mas também aquelas em que – ainda que não se reconheça tal propósito – ocorra o efeito a que se refere a parte final do número 2 do artigo 24.º<sup>[4]</sup>. Isto porque, muito embora as estratégias de assédio sejam múltiplas – isolamento, desocupação e/ou empobrecimento funcional das tarefas, distribuição de trabalho inútil, desautorização, permanentes invectivas ou constante humilhação –, elas têm como objectivo ou como efeito afectar a dignidade do visado ou criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador, levando-o mesmo a querer abandonar o emprego (Quadro 1).

**Quadro 1 – Noção de assédio moral no Código do Trabalho**

- 1 – Constitui discriminação o assédio a candidato a emprego e a trabalhador.
- 2 – Entende-se por assédio todo o comportamento indesejado relacionado com um dos factores indicados no n.º 1 do artigo anterior, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objectivo ou o efeito de afectar a dignidade da pessoa ou criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.
- 3 – Constitui, em especial, assédio todo o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objectivo ou o efeito referidos no número anterior.

A autonomização jurídica do assédio traduz a possibilidade de, mesmo após impugnado, se o despedimento do trabalhador vítima de assédio for considerado lícito, poder o trabalhador, ainda assim, ver reconhecida a situação de assédio e, consequentemente, ser indemnizado por esse facto (vide quadro 2).

**Quadro 2 – Caso jurisprudencial Nikon-Europe**

Atente-se no já célebre caso jurisprudencial sobre assédio moral, decidido em França em 2004 e que envolveu o director da sucursal francesa da Nikon-Europe, em que uma trabalhadora impugnou o seu despedimento e, embora este não tenha sido considerado ilícito, foi provada a situação de assédio moral, tendo a empresa sido condenada por assédio a indemnizar em 15 mil euros a trabalhadora.

**Resumo:** Traumatizada pelo insulto (onde a palavra «idiota» era usual) e as humilhações frequentes infligidas pelo seu director, a trabalhadora contraiu uma depressão nervosa de tal forma profunda que o médico do trabalho considerou o seu estado incompatível com uma retoma de actividade. A empresa despediu-a por «inaptidão» e, se bem que o empregador seja responsável por esta inaptidão, o despedimento foi considerado, para efeitos legais, lícito. Inconformada, a trabalhadora despedida, apoiada nos depoimentos de três médicos e nos testemunhos escritos de antigos trabalhadores da Nikon, conseguiu reunir prova suficiente para demonstrar ter sido vítima de assédio moral<sup>[5]</sup>.

De destacar ainda que a tutela do assédio moral não se esgota no disposto no artigo 24.º do Código do Trabalho, sendo vários os preceitos que a concretizam de forma complementar, quer no Código do Trabalho (designadamente o disposto no artigo 18.º) quer noutros diplomas, nomeadamente na Constituição da República Portuguesa e na Lei de Regulamentação do Código do Trabalho (quadro 3).

**Quadro 3 – Normas que reforçam a tutela do assédio moral na ordem jurídica portuguesa****Constituição da República Portuguesa**

Princípio da Igualdade (artigo 13.º)	Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.
Direitos dos trabalhadores (artigo 59.º)	Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes [...]

**Código do Trabalho**

Tutela da integridade física e moral no trabalho (artigo 18.º)	Proscree a prática de actos vexatórios, hostis, humilhantes ou degradantes para a contraparte, que afectem a sua dignidade enquanto cidadão e a respectiva honorabilidade.
--	--

**Lei de Regulamentação do Código do Trabalho**

Dever de informação (artigo 31.º)	O empregador deve afixar na empresa, em local apropriado, a informação relativa aos direitos e deveres do trabalhador em matéria de igualdade e não discriminação.
Conceitos (artigo 32.º)	Constituem factores de discriminação, além dos previstos no n.º 1 do artigo 23.º do Código do Trabalho, nomeadamente, o território de origem, língua, raça, instrução, situação económica, origem ou condição social. Distingue a discriminação directa e a discriminação indirecta. Considera discriminação uma ordem ou instrução que tenha a finalidade de prejudicar pessoas em razão de um factor referido no n.º 1 deste artigo ou no n.º 1 do artigo 23.º do Código do Trabalho.

### 3. Considerações finais

O conjunto de novas disposições consagradas à tutela do assédio moral no Código do Trabalho permite assegurar uma efectiva tutela dos direitos à dignidade e integridade física e psíquica no trabalho, coarctando comportamentos que configurem pressão junto dos candidatos a emprego ou dos trabalhadores.

Com a autonomização do assédio moral na lei portuguesa procura-se, acima de tudo, tutelar as vítimas de condutas abusivas no trabalho que se manifestem, nomeadamente, por comportamentos, palavras, intimidações, actos, gestos, escritos unilaterais que tenham por objecto ou por efeito atentar contra a sua dignidade ou a integridade física ou psíquica.

Mas importa também não ignorar – e porque o assédio traduz um comportamento discriminatório – que a sua consagração na ordem jurídica laboral representa um contributo indispensável para influenciar mentalidades e promover a igualdade de oportunidades no contexto de uma gestão ética e moderna.



#### NOTAS

<sup>[1]</sup> Mais ampla é a expressão *harassment* que designa qualquer conduta baseada em factores e atitudes discriminatórias. Similarmente, no Reino Unido o termo *bullying* é utilizado nas situações de assédio moral. De referir ainda que enquanto os Espanhóis se socorrem do termo *acoso laboral*, os Franceses empregam a expressão *harcèlement moral*; por seu turno, na Suécia emprega-se o termo *mobbing* (que traduz a ideia de opressão, ataque, agressão) e em Itália utiliza-se a designação *mobbing* – que engloba a destabilização psicológica – a par da expressão *prepotenza*.

<sup>[2]</sup> Antes da sua consagração, a situação de assédio era tratada indirectamente na jurisprudência portuguesa sob diversas vertentes, nomeadamente em sede de violação do dever de ocupação efectiva, de violação do dever de respeito, ou de ilicitude do despedimento.

<sup>[3]</sup> Estando também previstos os tipos de discriminação no artigo 32.º da Lei de Regulamentação do Código do Trabalho.

<sup>[4]</sup> Por exemplo, como reconhecimento do seu valor individual, em geral os trabalhadores procuram, além da remuneração, um reconhecimento de natureza simbólica, conferido ou pelos superiores hierárquicos e subordinados ou pelos colegas de trabalho. Ora o assédio moral, enquanto técnica de destruição, visa de forma deliberada a descompensação do indivíduo, ou através de mecanismos como o abuso de autoridade e a manipulação, mas por vezes também através da negação sistemática desse reconhecimento simbólico, chegando mesmo a situações vexatórias e humilhantes.

<sup>[5]</sup> Ou seja, autonomizada a figura do assédio moral, mesmo que em determinada situação o despedimento seja considerado lícito pode ser obtida a condenação por assédio moral. De facto, no caso concreto, ainda que o despedimento tivesse sido considerado lícito, a sentença obtida em 2004 condenou o empregador a uma indemnização correspondente a cerca de seis meses de salário por assédio moral, afinal causa real da cessação do contrato de trabalho.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, P. P., et al., *Inquérito ao Assédio Moral nas Empresas Portuguesas*, Lisboa, Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho, Lisboa, Dinâmia/ISCTE, 2002.
- ASHFORTH, B., «Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences», in *Canadian Journal of Administrative Sciences*, n.º 14, pp. 126-140, 1997.
- CARROLL M. Brodsky, *The Harassed Worker*, D. C. Heath, Lexington MA, 1976.
- DAVEZIES, P., «La santé au travail. Bilans et défis», in *Préventique et sécurité*, vol. n.º 61, pp. 8-30, 2002.
- EINARSEN, S., et al., «Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives», in *Research and Practice*, Londres, Taylor & Francis, 2003.
- HIRIGOYEN, M. F., *Assédio, Coacção e Violência no Quotidiano*, Lisboa, Editora Pergaminho 1999.
- HIRIGOYEN, M. F., *Malaise dans le travail, harcèlement moral: démenteur le vrai du faux*, Paris, Syros, 2001.
- LUTGEN-SANDVIK, P., et al., «Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact», in *Journal of Management Studies*, vol. 44, n.º 6, Blackwell Publishing, pp. 837-862, 2007.
- MONTEIRO FERNANDES, A., *Direito do Trabalho*, Coimbra, Almedina, 2004.
- REBELO, G., *Flexibilidade e Precariedade no Trabalho – Análise e Diagnóstico*, Lisboa 2004.
- ROMANO MARTINEZ, P., et al., *Código do Trabalho Anotado*, Coimbra, Almedina, 2004.
- TEPPER, B. J., «Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior», in *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n.º 6, pp. 1068-1076, 2002.

# Inovação: um fenómeno de múltiplas facetas

Por: J. M. Marques Apolinário – Economista; Membro do Conselho Editorial da *DIRIGIR*

«A empresa inovadora distingue-se não pela sua dimensão mas antes pelas competências que apresenta...»

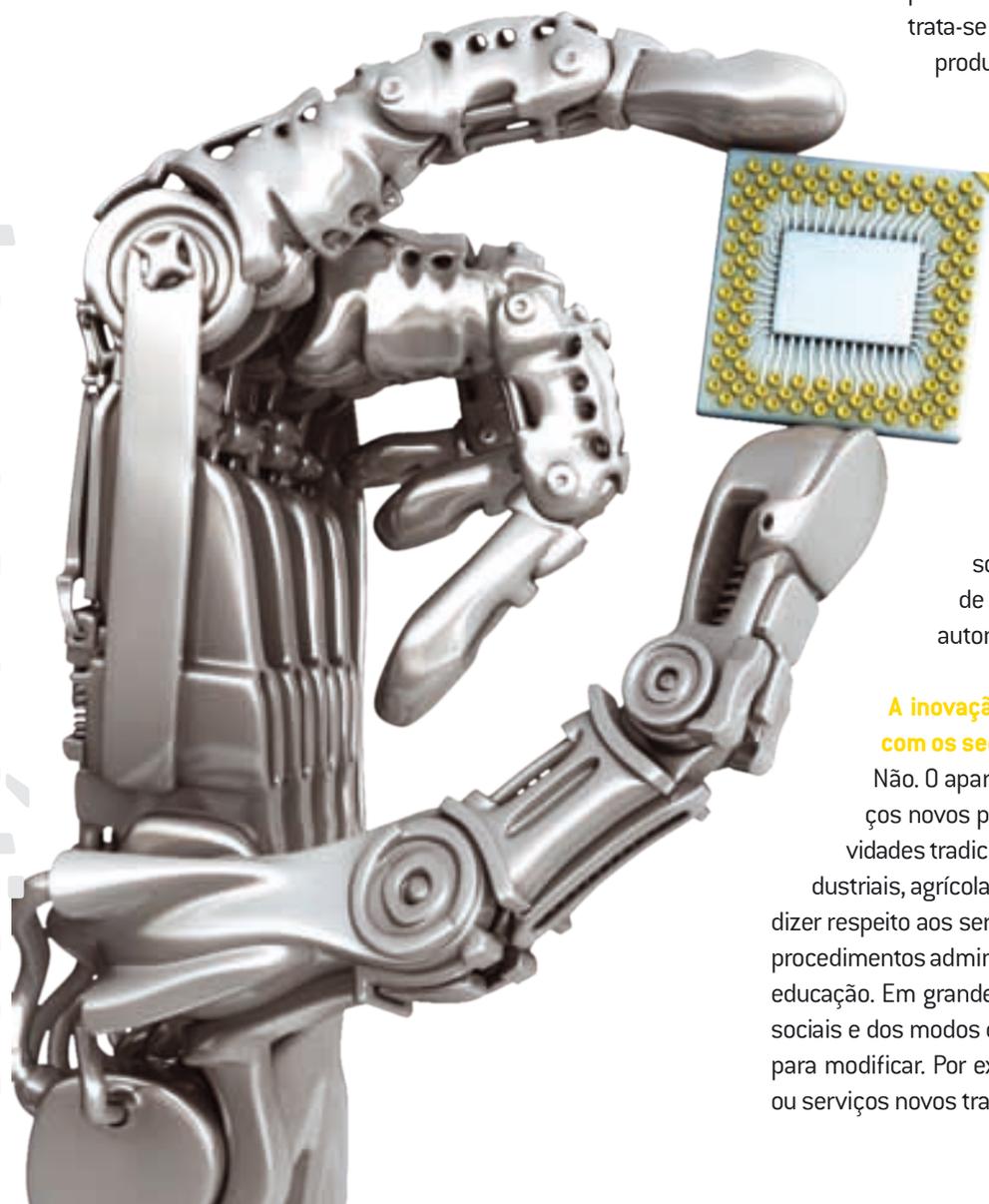
O termo «inovação» comporta alguma ambiguidade<sup>(1)</sup>: na linguagem corrente, designa simultaneamente um **processo** e o seu **resultado**. Esta ambiguidade pode ser motivo para confusão.

Na primeira acepção do termo (processo de inovação) trata-se da maneira como a inovação é concebida e produzida nas diferentes etapas que a ela conduzem (criatividade, marketing, investigação e desenvolvimento, concepção, produção e distribuição) e da sua articulação. Na segunda acepção (a inovação resultado) trata-se do produto, processo ou serviço novo.

Distinguimos então a inovação **radical** ou de ruptura (é o caso do lançamento de uma nova vacina, do disco compacto, etc.) e a inovação **progressiva** que modifica, por avanços sucessivos, os produtos, processos ou serviços (por exemplo, a introdução de computadores de bordo ou do *airbag* nos automóveis).

**A inovação é um processo que tem a ver apenas com os sectores de ponta. Certo?**

Não. O aparecimento de produtos, processos ou serviços novos pode fazer-se em todos os sectores de actividades tradicionais ou de ponta, públicos ou privados, industriais, agrícolas ou terciários. A inovação pode igualmente dizer respeito aos serviços de interesse geral: saúde pública, os procedimentos administrativos, a organização dos correios ou da educação. Em grande parte é arrastada pelos comportamentos sociais e dos modos de vida que, por sua vez, também contribui para modificar. Por exemplo, o número importante de produtos ou serviços novos trazidos pelo desenvolvimento dos desportos



e do lazer, *surf* na neve, bicicleta todo-o-terreno, etc. E, em contrapartida, o alargamento ou a modificação de práticas e resultados desportivos trazidos justamente pelo desenvolvimento dos equipamentos, por exemplo no ciclismo, no alpinismo ou na vela.

### Inovação é sinónimo de [alta] tecnologia. Certo?

A componente tecnológica está geralmente presente, quando não é mesmo determinante, na criação, fabrico e distribuição dos produtos e serviços. O domínio das competências científicas e técnicas é essencial para uma perspectiva dupla:

- > para gerar avanços técnicos (quanto a isto, a criação e o desenvolvimento de empresas novas de alta tecnologia é uma vantagem importante para a sua elaboração e difusão);
- > mas também, de forma igualmente importante, para compreender e utilizar as tecnologias novas, qualquer que seja a sua origem.

Todavia, a inovação não é necessariamente sinónimo de [alta] tecnologia, embora esta intervenha cada vez mais nos equipamentos, materiais, *software* [tecnologia incorporada] e métodos. Uma boa parte das inovações decorre de novas combinações de elementos já conhecidos, ou de utilizações novas ou da criatividade na concepção dos produtos. O *design*, por exemplo, é um dos componentes do investimento intangível que pode constituir a diferença em muitos produtos, nomeadamente nos de topo de gama.

### A inovação está apenas ao alcance das grandes empresas. Certo?

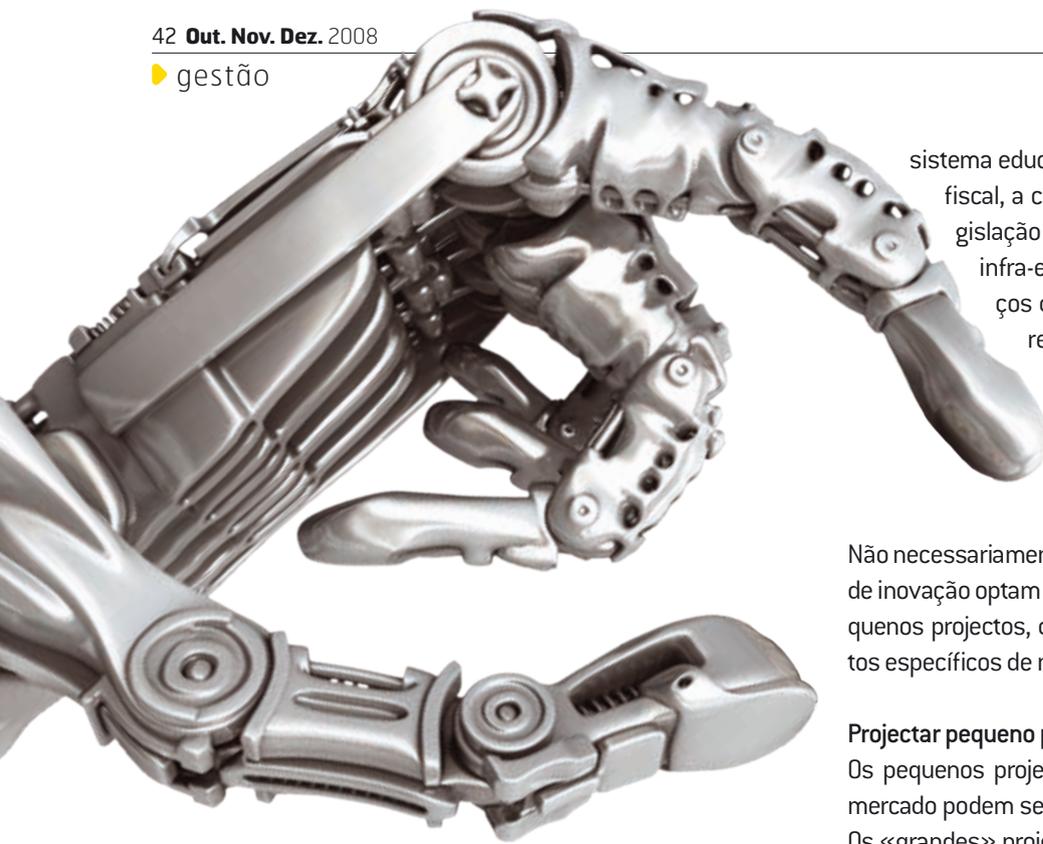
Não. A inovação está no cerne do espírito empresarial: todas as empresas criam-se a partir de uma diligência em parte inovadora. Além disso, para se manterem vivas as empresas têm de inovar constantemente. Esquemáticamente, a inovação é:

- > renovação e alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados;
- > criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição;
- > introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho e nas condições de trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores.

A empresa inovadora distingue-se não pela sua dimensão mas antes pelas competências que apresenta. Competências que se podem agrupar em duas grandes categorias:

- > As **competências estratégicas**: visão a longo prazo; capacidade de identificar ou mesmo de antecipar as tendências do mercado, novos métodos de distribuição, condições de trabalho mais favoráveis, tecnologias mais limpas, melhor funcionamento dos serviços, etc.





> As **competências organizativas**: gosto e domínio do risco; cooperação interna, entre os diferentes departamentos funcionais, e externas, com a investigação pública, os serviços de consultoria, os clientes e os fornecedores; implicação do conjunto da empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

### A inovação é, fundamentalmente, uma questão de dinheiro. Certo?

Nos processos de inovação, mais do que o capital financeiro, o factor essencial são os recursos humanos. A educação inicial e a formação contínua desempenham, assim, um papel de primeiro plano na preparação das competências de base necessárias e na sua permanente adaptação. Com efeito, vários estudos e análises demonstram que uma mão-de-obra que usufrua de um nível mais elevado de educação, formação e sensibilização contribui mais facilmente para o esforço de inovação. A capacidade de associar os trabalhadores, desde o início e de forma acrescida, às mudanças tecnológicas e às suas consequências na organização da produção e do trabalho, deve por isso ser considerada um factor decisivo.

### A inovação é um processo confinado à esfera das empresas. Certo?

Não existem fronteiras estanques entre a empresa inovadora e o seu enquadramento, que a influencia e que ela contribui para transformar. São as empresas de uma indústria, o tecido das actividades económicas e sociais de uma região ou mesmo a sociedade no seu conjunto que formam os «sistemas de inovação», caracterizados por uma dinâmica complexa. A qualidade do

sistema educativo, o enquadramento jurídico, normativo e fiscal, a concorrência e os parceiros da empresa, a legislação das patentes e da propriedade intelectual, a infra-estrutura pública de investigação e de serviços de apoio à inovação, são outros tantos factores de inibição e incentivo.

### A inovação implica grandes projectos inspirados em novas descobertas científicas visando mercados de massa. Certo?

Não necessariamente. Mesmo as grandes empresas, em matéria de inovação optam em geral por lançar diversos e sucessivos pequenos projectos, de carácter prático, orientados para segmentos específicos de mercado.

### Projectar pequeno para errar pequeno

Os pequenos projectos destinados a pequenos segmentos de mercado podem ser interrompidos ou modificados rapidamente. Os «grandes» projectos, pelo contrário, dão azo muitas vezes a jogos «políticos» consideráveis. Embora o falhanço esteja iminente, por vezes procura-se escondê-lo ou adiá-lo prosseguindo os trabalhos [tanto mais quanto mais retumbante for o insucesso]. Por outro lado, o insucesso de grandes projectos arrasta uma tal desilusão que é impossível relançar a ideia, mesmo sob uma forma inteiramente nova. As empresas com melhor *performance* adoptam, assim, em matéria de inovação, o que se designa por estratégia de protótipos: começar por pequenos projectos e aprender com os erros.

### Pequenos projectos, a inovação ao serviço do cliente

Por definição, os pequenos projectos gerados por equipas autónomas são baseados no desenvolvimento de aplicações concretas, visando o mercado e os clientes. O simples facto de visar um mercado restrito implica a pesquisa de uma aplicação prática bem definida. Os «grandes» projectos, pelo contrário, geralmente inspirados em preocupações científicas ou em «grandes ideias», por vezes tendem a relegar para segundo plano a opinião e o interesse do cliente.

Em suma, os «pequenos projectos» não são uma fatalidade das pequenas empresas; são principalmente uma questão de atitude. Uma opção, mesmo por parte das unidades de maior dimensão, destinada a imprimir rapidez ao desenvolvimento e experimentação de novas ideias e reduzir por todos os meios o ciclo de introdução dessas novas ideias nos produtos, nos processos de trabalho ou nas formas de organização.

#### NOTA

<sup>(1)</sup> Sínteses coligidas, essencialmente, do «Livro Verde sobre a Inovação», Comissão Europeia, 1996.

# RADAR GLOBAL

## Bússola geoeconómica

### Portugal: três receitas para fazer face à turbulência internacional

Por: Pedro Mendes Santos – Investigador em inteligência competitiva

Em 15 de Setembro do presente ano, no mesmo dia em que o banco americano Lehman Brothers conheceu o sabor amargo da bancarrota e desencadeou a actual crise financeira global, acontecia em Paris o 2.º Fórum dos Empresários Portugueses e Luso-descendentes de França, organizado pela Câmara de Comércio e Indústria Franco-Portuguesa. O segundo painel contou com as participações de importantes empresários da diáspora, que exprimiram num misto de atracção afectiva e de desencanto pelo nosso país: «É preciso gostar muito do nosso país de origem para querermos investir em Portugal», desabafou um dos empresários para as câmaras da televisão.

Nestas palavras pensei eu, ao ler os tópicos de uma outra intervenção, desta feita do director do Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais (DPP) do Ministério do Ambiente, Félix Ribeiro, no Dia da Competitividade, 5 de Novembro. «As reformas estruturais na justiça, na fiscalidade, no mercado de trabalho, e no sistema financeiro, que tardam em ver a luz do dia. Por outro lado, exceptuando o caso da Alemanha, o nosso país insiste em manter a grande maioria das suas parcerias económicas e comerciais com economias com um nível de desenvolvimento não muito maior ou mesmo inferior ao nosso: Espanha, Brasil, Angola e Argélia.»

O director do DPP esqueceu-se de referir a França, um parceiro de Portugal à altura da Espanha e Alemanha, mas tem razão ao afirmar que os Alemães são responsáveis pela maior fatia do investimento estrangeiro estruturante e de base tecnológica em Portugal, destinado maioritariamente à exportação. Numa palavra: falta de diversificação das parcerias internacionais para um país com uma matriz histórico-geográfica vocacionada para a globalidade. É neste sentido que Portugal, segundo Félix Ribeiro, deve orientar as suas infra-estruturas e as suas orientações estratégicas

internas e externas, no horizonte 2015, a fim de reformular o seu modelo económico e assim fazer face à conjuntura internacional adversa que se prevê durante os próximos anos. Assim, o director do DPP aponta seis áreas de ataque prioritário para o tecido empresarial português, a saber:

- > Saúde: serviços, equipamentos e serviços
- > Comunicações & Virtualidade
- > Energias renováveis e *fuel cells*
- > Turismo & Acolhimento
- > Mobilidade sustentável & flexível
- > Oceanos & Energia

Projectos estruturantes, reformas estruturais e diversificação das orientações geoeconómicas nacionais. Eis assim, em guisa de resumo, as três receitas fundamentais para agir em Portugal num contexto de turbulência internacional. Só assim se evitará que se repitam episódios como a perda do projecto Skylander para a região da Lorena em França, depois de quatro anos de insistência (e paciência) da Geci Internacional em implantar um verdadeiro *cluster* de aeronáutica em Portugal. O nosso futuro mais próximo não se compadecerá com mais destes falhanços.

#### LINKS ÚTEIS

Vídeos do II Fórum dos Empresários Portugueses em França:

[http://www.ccifp.fr/pt/noticias\\_e\\_agenda/noticias/videos\\_do\\_forum](http://www.ccifp.fr/pt/noticias_e_agenda/noticias/videos_do_forum)

Apresentação de Félix Ribeiro no dia da Competitividade, *Opções estratégicas e projectos estruturantes para um crescimento sustentado*, 2008:

<http://www.xmp.com.pt/espacialnews/download.php?f=7de7d5534bd0c291716312618c69c0ca>

*Skylander muda-se de Évora para França*, Diário Digital, 06-09-2008:

[http://diariodigital.sapo.pt/dinheiro\\_digital/news.asp?section\\_id=6&id\\_news=103957](http://diariodigital.sapo.pt/dinheiro_digital/news.asp?section_id=6&id_news=103957)

# RADAR GLOBAL

## Knowledge tracker Os negócios da neurociência

Por: Ruben Eiras – Investigador em capital intelectual e autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>

Lenta, mas progressivamente, a neurociência começa a sair dos laboratórios e a desbravar um potencial de novos negócios. Aqui vão três novas actividades económicas em emergência:

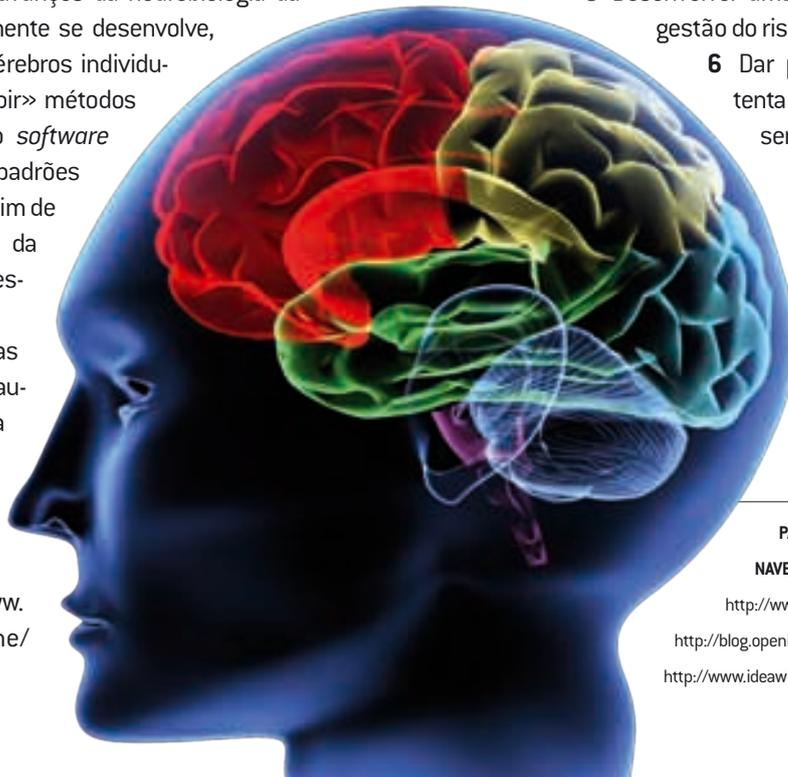
- > **Neuro-entretenimento:** as tecnologias actuais como os videojogos irão convergir com tecnologias de *feedback* neuronal, o que irá permitir aos jogadores utilizarem cartões electrónicos que lerão as suas ondas cerebrais e identificarem as suas emoções. Com esta informação, as narrativas irão desenrolar-se em tempo real segundo a resposta emocional de cada jogador.
- > **Neuro-educação:** com os avanços da neurobiologia da aprendizagem – como a mente se desenvolve, as especificidades entre cérebros individuais – será possível «esculpir» métodos de ensino, com a criação *software* educacional adaptado aos padrões neuronais de cada aluno, a fim de aprimorar a aprendizagem da matemática, da língua e mesmo do pensamento criativo.
- > **Neuro-espiritualidade:** novas tecnologias irão permitir e aumentar a capacidade para aceder a estados meditativos e espirituais mais profundos.

Para saber mais: [http://www.oprah.com/article/omagazine/200811\\_omag\\_brain](http://www.oprah.com/article/omagazine/200811_omag_brain)

### ► Perfil de uma cultura inovadora

A British Quality Foundation conduziu um inquérito sobre as principais características da cultura empresarial que promove a inovação. Os principais desafios a vencer para criar uma cultura inovadora são os seguintes:

- 1 Comunicação interna – quebrar os silos.
- 2 Permitir o erro e eliminar a cultura da «culpa».
- 3 Permitir a qualquer pessoa desafiar qualquer conceito.
- 4 Desenvolver uma atitude positiva face à mudança – ultrapassar o medo e a complacência.
- 5 Desenvolver uma atitude positiva face à gestão do risco.
- 6 Dar poder às pessoas para tentarem novas iniciativas sem aprovação explícita.
- 7 Aceitar ideias provenientes de fora da organização – eliminar a síndrome do «não inventado aqui».
- 8 Encorajar novas ideias.



PARA SABER MAIS SOBRE INOVAÇÃO,  
NAVEGUE ATÉ:

<http://www.innosight.com/blog/>

<http://blog.openinnovation.net/>

<http://www.ideawicket.com/>

## **Disse sobre gestão**

«Não tenha medo de crescer lentamente.  
Tenha medo apenas de ficar parado.»

**Provérbio chinês**

«Ontem é história. Amanhã é mistério e Hoje  
é uma dádiva. Por isso se chama Presente.»

**Autor desconhecido**

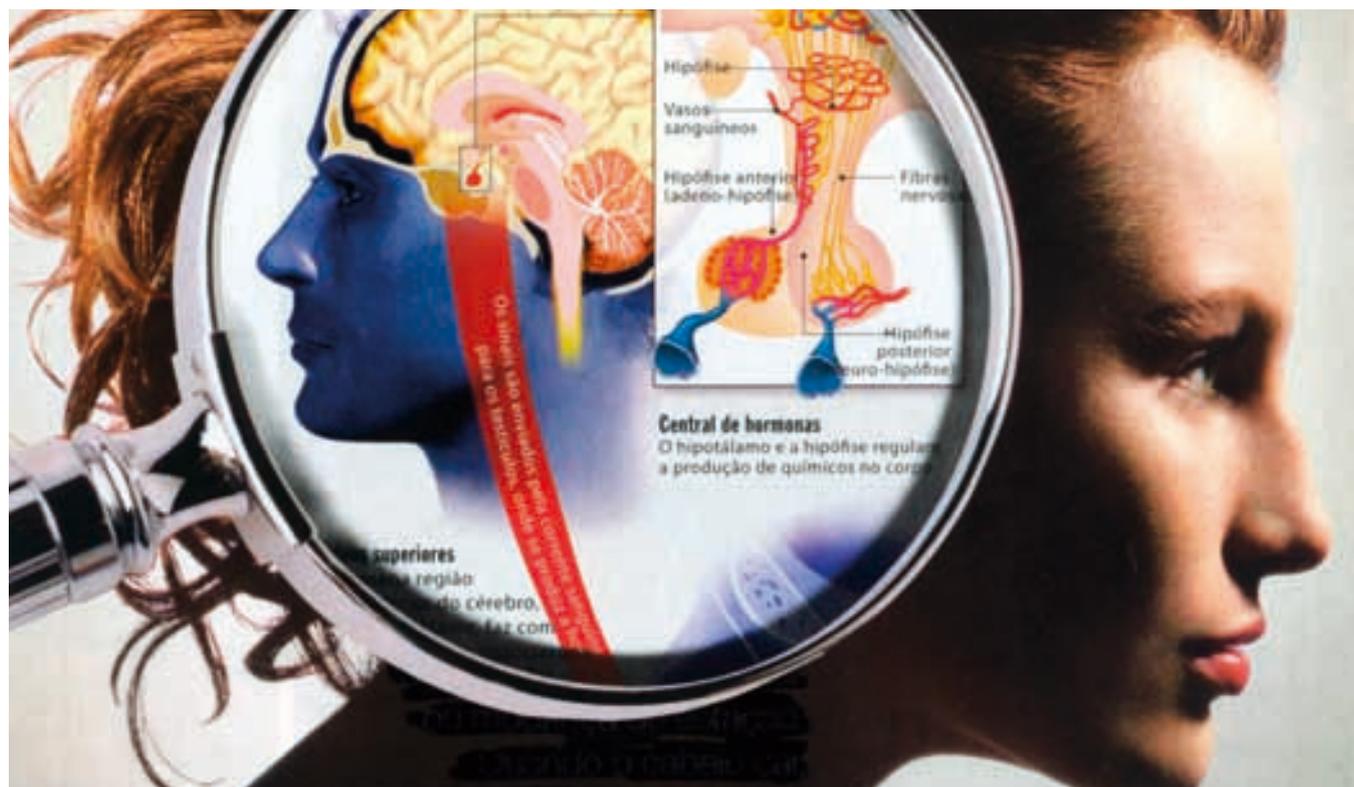
«Não tenham medo de aprender.  
O conhecimento é leve.  
É um tesouro que se carrega facilmente.»

**Brian Byson**

Ex-presidente da Coca-Cola

«Deus fez-nos perfeitos e não escolheu  
os capacitados, capacita os escolhidos!  
Fazer ou não fazer algo, só depende  
da nossa vontade e perseverança.»

**Albert Einstein**



# Vender a alma à empresa

Por: Celso Pais – Mestre em Psicologia das Organizações

Este artigo irá debruçar-se sobre a temática dos investimentos da energia individual na empresa e das transações que ocorrem entre essa energia e as recompensas não pecuniárias que advêm do seu dispêndio

## 1. O Eu na empresa

Ao falarmos de investimento é incontornável a evocação de Freud, que importou este conceito do campo da Economia. Para Freud (1999) a energia investida é a energia pulsional que provém de fontes internas e impõe ao aparelho psíquico a tarefa de a transformar. Uma abordagem mais simples ao conceito de investimento é-nos oferecida por Chaplin (1989): «Concentração de energia mental numa emoção, ideia ou linha de acção» (p. 263).

Podemos reflectir um pouco sobre a forma como o indivíduo investe a sua energia no trabalho. Recorrendo à definição de Chaplin, é lícito avançar a hipótese que qualquer colaborador tem de repartir a sua atenção pelos aspectos emocionais/relacionais com colegas e chefias, e pelas linhas de acção estratégica que a empresa lhe dá (se é que o faz) a conhecer. Mas será que a concentração da atenção se processa unidireccionalmente? Não nos parece. É muito mais realista aceitar o pressuposto de que todo o ser humano troca a sua energia pela obtenção de prazer. Ou seja, todos os actos seriam regidos pelo princípio do prazer. Laplanche e Pontalis (1990) explicitam este conceito afirmando o seguinte: «A actividade psíquica no seu conjunto tem por objectivo evitar o desprazer e proporcionar o prazer» (p. 310). E, mais uma vez, a ciência económica é chamada a esta questão pois, para os autores citados, o princípio do prazer é um princípio eco-

nómico na medida em que o desprazer está ligado ao aumento das quantidades de excitação (entenda-se, ansiedade) e o prazer à sua redução. Esta primeira reflexão leva-nos a formular uma pergunta inelutável: quais são os prazeres, além do salário, o que a empresa tem para oferecer ao seu colaborador?

Antes de tentarmos responder a esta questão é necessário voltarmos ao indivíduo – neste caso, a um indivíduo português, de formação escolar média – e percebermos os vários alvos da sua energia vital. A energia individual começa por se investir na família (filho ou filhos, cônjuge, ascendentes, colaterais). Depois canaliza-se para a empresa (missão, relações no grupo, objectivos do grupo, comunicação e controlo dos outros (se é que exerce uma função de chefia). Segue-se o orçamento familiar, a religião que professa (ou não professa, tendo de despender energia para fundamentar as razões da não profissão dessa religião), os amigos, o clube desportivo ou as associações recreativas e culturais a que pertence, a tecnologia (em constante mudança), os *hobbies*, os concidadãos (quer eles se encontrem na condição de sem-abrigo, ladrões, assassinos, corruptos ou fugitivos aos impostos, etc.), os *mass media*, a Pátria, a União Europeia, o planeta Terra, as interrogações ligadas à origem do Universo.

Ora, a quantidade de objectos de interesse que assediam o indivíduo no seu quotidiano pede à empresa a capacidade de, durante oito horas diárias, captar a energia do funcionário de modo a que uma parte da sua atenção não seja alienada para focos exteriores

à jornada de trabalho. Como é que as empresas, habitualmente, têm lidado com este desafio? Algumas agem assoberbando o colaborador com toneladas de trabalho, parte do qual não gera qualquer tipo de valor pois obedece à lógica do «fazer sem sentido», ou seja, do fazer, cumprindo circuitos meramente burocráticos<sup>(1)</sup>. Outras, vendendo nos seus colaboradores a ideia de equipa – e o seu espírito – como que esta seja a tábua de salvação contra o tédio no trabalho e a panaceia contra todos os desinvestimentos da atenção na empresa. Outras ainda, de uma forma mais pragmática, induzem nos trabalhadores um sentido de forte investimento nas tarefas, consciencializando-os de que a alternativa é o encerramento da empresa. Nos dois primeiros exemplos as organizações terão descurado a dimensão individual do ser humano no trabalho pois qualquer pessoa, numa situação laboral, dirige a sua energia para um conjunto de focos que não se circunscrevem unicamente à realização de tarefas ou trabalho em equipa. As relações inter-individuais, a existência de uma missão organizacional e o tipo de comunicação estabelecida com a chefia do grupo constituem outros pólos de atracção da energia do funcionário. A Figura 1 mostra os focos de investimento da energia de um colaborador (A) inserido num grupo de trabalho com mais três elementos (B, C e D).

Tendo em conta a multiplicidade de alvos a que está submetida a atenção do colaborador, é ilusório pensar na possibilidade de um investimento cabal na entidade equipa. Mesmo que essa equipa

Figura 1 – Investimentos de energia do colaborador A na empresa



► desenvolvimento pessoal

seja um objecto bom (que ofereça, por exemplo, relacionamentos positivos), a energia tem de ser distribuída por outras entidades, nomeadamente aquelas que estabelecem fronteiras com o grupo de referência (outros grupos, outros departamentos). Assim sendo, parece que sob o poderio do fenómeno de equipa há uma tendência para anular o ego do indivíduo, submetendo-o ao domínio do colectivo<sup>(2)</sup>. Mas, por outro lado, esse mesmo indivíduo terá de se focar na missão da empresa (que lhe pede que se concentre no meio organizacional externo) e na especificidade da sua tarefa (que lhe solicita uma quantidade enorme de energia cognitiva e afectiva). No meio de tudo isto, o colaborador deverá, ainda, fazer um corte em todos os investimentos individuais que são extrínsecos à empresa (o seu mundo íntimo) para que nenhuma partícula da sua energia seja desperdiçada. No que respeita ao trabalho em equipa, Avolio *et al.* (1996) ilustram bem a importância dos investimentos do Eu na realidade

grupal, concebendo quatro tipos de agrupamentos em função da quantidade de energia direccionada para as seguintes componentes: objectivo comum, compromisso, confiança e esforço. A Figura 2 apresenta o esquema do envolvimento do Eu num caminho que pode conduzir à plena expressão do Nós<sup>(3)</sup>. Parece-nos, contudo, que qualquer investimento no Nós é feito tendo em vista uma troca por benefícios para o Eu. Um desses benefícios – além das recompensas económicas – é de cariz estritamente psicológico e está ligado à satisfação das necessidades de pertença social, auto-estima e auto-realização (Maslow, 1987). No primeiro caso (necessidades sociais) o indivíduo pensa e sente o seguinte: «Várias pessoas a trabalharem individualmente não atingiriam aquilo que o grupo alcançou. No grupo, senti-me protegido.» No segundo caso (necessidades de auto-estima) o indivíduo pensa/sente: «Eu contribuí para os resultados do grupo. Fiquei mais tranquilo depois de termos alcançado

Figura 2 – A construção da equipa

CARACTERÍSTICAS	EU → NÓS															
	CONJUNTO DE INDIVÍDUOS				GRUPO ESTRUTURADO				EQUIPA				EQUIPA ALTAMENTE DESENVOLVIDA			
Objectivo comum	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Compromisso entre os elementos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Níveis de confiança	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Esforço	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

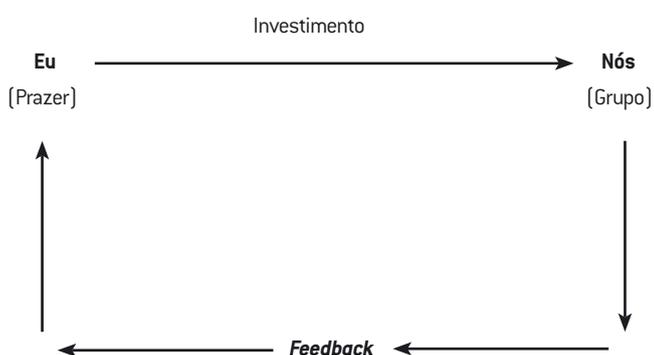
Fonte: Adaptado de Avolio, Jung, Murry & Sivasubramaniam, 1996, p. 179.





os objectivos; sem mim no grupo, os resultados seriam piores.»  
 No terceiro caso [necessidades de auto-realização] o indivíduo pensa/sente: «O grupo ajudou-me a descobrir capacidades próprias que até aí eu desconhecia.»  
 De uma forma resumida, poder-se-á dizer que o investimento do Eu no Nós provoca um *feedback* de prazer individual. A Figura 3 ilustra este esquema.

Figura 3 – *Feedback* do investimento do Eu no Nós



Uma perspectiva semelhante à da Figura 3 aparece consubstanciada no modelo sociotécnico (Cummins, 1978). Este modelo assevera que os grupos eficazes satisfazem simultaneamente os requisitos da tarefa, as necessidades sociais e os objectivos dos membros.

**2. A arte de motivar**

O leitor já se deu conta que, afinal, estamos a falar de motivar pessoas no trabalho, isto é, fazê-las investir a sua energia em tro-

ca de prazer. Mas, sabendo agora que um colaborador é inundado por uma complexidade de focos de investimento – quer na empresa, quer na sua vida particular –, como é que a empresa deve proceder para lhe comprar uma parte da sua alma? As respostas serão fundamentadas nas boas práticas organizacionais que temos encontrado no terreno no exercício de actividades ligadas à formação profissional.

Voltemos à Figura 1 e recordemos os principais alvos da atenção do colaborador quando inserido num grupo. Começemos pela missão da empresa. Será que ela está apoiada em exemplos de excelência, por parte dos gestores de topo, ou mais não é do que um conjunto de frases banais que nada dizem ao trabalhador? E outra questão ainda: será que a missão se apoia num conjunto de valores cultivados no dia-a-dia da empresa ou tudo não passa da lógica do «olha para o que digo e não para o que eu faço»? Para atrair a atenção dos colaboradores nada melhor que a coerência e a gestão pelo exemplo. E, a este propósito, recordamos a fórmula proposta por McNeil (1998), na qual os sinais do comportamento quotidiano do gestor constituem um factor importante pois garantem o contínuo abastecimento de significado aos actos laborais dos colaboradores.

$$Ce_o = \frac{(V1 + V2) \times (SS) \times RLA}{D}$$

Nesta fórmula, a criação de energia organizacional (Ce<sub>o</sub>) resulta de uma fração cujo numerador contém a visão (V1) e os valores (V2), multiplicados pelos sinais que comunicam essa visão e esses valores no quotidiano empresarial (SS) e pelas respostas de liderança apropriadas. O denominador (D) representa o desafio competitivo colocado à empresa.

Seguidamente, detemo-nos sobre os objectivos do grupo a que pertence o colaborador. E pergunta-se: o trabalhador percebe o que se pretende atingir a partir da fixação de um determinado objectivo? É-lhe explicada a razão de ser das quantidades que ele tem de atingir? Se queremos captar a atenção e o esforço do empregado para a consecução de objectivos, o melhor seria transmitir-lhe a importância desses objectivos para a sobrevivência da empresa no mercado.

Passamos agora à dimensão da tarefa individual. Será que se trata de uma tarefa repetitiva e aborrecida? O trabalhador participou no desenho dessa tarefa? Estas são perguntas a formular neste âmbito.

Hackman e Oldham (1976) ajudam-nos a perceber a importância das tarefas na satisfação individual ao avançarem com a equação do valor potencial da motivação.

$$VPM = [(V + I + S) / 3] \times A \times F$$

Este valor resulta da intervenção de cinco dimensões das tarefas, a saber: V – variedade (uso de todas as competências); I – identidade (realização de componentes completas do trabalho); S – significado (saber que os resultados do trabalho contribuem para o bem de outras pessoas); A – autonomia (iniciativa pessoal e liberdade de decisão); F – *feedback* (a percepção de que se está a aprender a partir de um trabalho bem executado). Convém não esquecer que se A, ou F, foram iguais a zero, o VPM é nulo.

Seria, por consequência, desejável que os gestores – quer sejam de topo, intermédios ou operacionais – se preocupem com os efeitos da equação proposta por Hackman e Oldham, no sentido de as pessoas investirem mais quantidade do seu Eu na tarefa em grupo.

Quanto à gestão de fronteiras – investimentos da energia em outros grupos ou em outros departamentos –, há que ter em atenção alguns perigos. O primeiro emana do espírito hipercompetitivo que se gera entre equipas que disputam prémios pecuniários ou de prestígio. A rotatividade dos colaboradores pelos vários grupos pode resolver, em parte, este problema. O segundo perigo resulta da instauração de uma estrutura organizacional com departamentos chefiados por pessoas que tomam a propriedade do seu pelouro, dissociando-se da missão empresarial. Os *open spaces* poderão dar uma ajuda à luta contra a filosofia que tem por fundamento a «minha quinta». Mas, também aqui, a rotação cíclica dos gestores departamentais poderá constituir uma boa receita conta o espírito de propriedade dentro da empresa<sup>(4)</sup>.

Um outro aspecto concerne ao relacionamento do colaborador com a chefia do grupo em que está inserido. Quer se trate de descodificar instruções de trabalho, quer se trate de contestar o ponto de vista do supervisor, o trabalhador investirá, tanto no período de trabalho como fora dele (quando o chefe é fonte de *stress*), um volume significativo de energia. A um chefe pede-se que pratique a arte de motivar pessoas, isto é, que saiba devolver, em prazer, a quantidade de energia que o trabalhador investiu. Recordamos que não estamos a referir-nos ao prazer monetário. Esse não cabe no âmbito do presente artigo. Estamos, isso sim, a solicitar ao chefe desse colaborador o fornecimento de *feedback* constante e um fluxo de informação sem mensagens ambíguas. Estamos também a pedir-lhe que seja justo nas suas análises, que não seja faccioso, que desenvolva o potencial do colaborador. Resumindo, que actue como *coach*.

Por último, surgem os investimentos nas relações de comunicação com os colegas do grupo. Neste conceito de comunicação incluímos também as relações afectivas que se estabelecem na





equipa. Ora, se a empresa conseguisse pôr em marcha todas as sugestões que até aqui fizemos, dificilmente as relações interpares seriam fonte de desprazer e, portanto, fortemente consumidoras de energia mental. Se um grupo estiver habituado a reunir para equacionar e resolver os seus problemas, se nele reinar um espírito de franqueza, se as mensagens trocadas não forem atreitas a duplos sentidos: então a comunicação só pode ser objecto de prazer e o investimento neste sector ter-se-á mostrado bastante compensatório. Se, pelo contrário, imperar um sentimento de inveja e a comunicação for distorcida, os membros do grupo obtêm em troca uma tensão negativa contínua que lhes desviará a atenção requerida para este e outros focos de investimento na vida laboral.

Neste âmbito, propomos o conceito de grupo simbiótico. Trata-se de um grupo onde há uma troca permanente entre os seus membros de forma a atingir-se benefícios mútuos para o Eu de cada indivíduo (dar e receber informação, elogios, escuta, interajuda, etc.). E só assim faria sentido a vida laboral em grupo.

Não falámos, neste artigo, da troca de energia por salário. Fizemo-lo intencionalmente tendo em conta a realidade trazida pela globalização (entrada no mercado de mais países que produzem bens com valores muito baixos da mão-de-obra). Tal realidade exigirá às empresas e aos seus gestores táticas de motivação dos colaboradores que ultrapassem a dimensão pecuniária. Ou seja, se já não podemos motivar pessoas pela lógica do salário (veja-se a diminuição do poder de compra dos salários portugueses), tentemos pagar a parte da alma que o trabalhador investiu na empresa dirigindo-nos ao seu ego e às necessidades que o suportam.

Terminamos evocando uma frase que ouvimos um dia, numa empresa. Uma operária desabafou o seguinte: «Quando atingimos os objectivos, dão-nos um prémio. Mas eu prefiro que não me dêem cheque nenhum, do que se esquecerem de me dizer “Obrigado”.»

#### NOTAS

- [1] Em muitas organizações os colaboradores são solicitados para expressarem a sua criatividade mediante sugestões de melhoria, mas essa criatividade acaba por ser cortada pelos ditames das normas inflexíveis que provêm dos sistemas de qualidade. Estes sistemas, devido aos processos burocráticos que envolvem, criam, além de um bloqueio à criatividade, uma sensação de assoberbamento aos funcionários.
- [2] Sabemos que em certas seitas, ou em grupos de fanáticos, o poder dos objectivos do grupo se sobrepõe completamente aos desígnios individuais, podendo conduzir à anulação da própria vida.
- [3] As equipas da Fórmula 1 e as tripulações de naves espaciais constituem exemplos de equipas onde parece ser máximo o investimento no Nós.
- [4] Para fazerem face ao fenómeno da apropriação departamental muitas empresas organizam *outdoors*, tentando desenvolver o espírito de equipa entre directores. E alguns resultados, quanto mais não seja temporários, são conseguidos. No entanto, não tardará a vir à superfície o sentido de posse e as lutas interdepartamentais pelo território.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., MURRY, W., e SIVASUBRAMANIAM, N., «Building highly developed teams: focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance», in M. M. Beyerlein, D. A. Johnson e S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 3, Team Leadership* (pp. 173-209), Jai Press Inc., Greenwich, CT, 1996.
- CHAPLIN, J. P., *Dicionário de Psicologia*, Círculo de Leitores, Lisboa, 1989.
- CUMMINGS, T. G., «Self-regulated work groups: A socio-technical synthesis», *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 625-634, 1978.
- FREUD, S., *A Interpretação dos Sonhos, Imago*, Rio de Janeiro, 1999.
- HACKMAN, J. R. e OLDFHAM G. R., *Motivation through the design of work: Test of a theory, Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, pp. 250-279, 1976.
- LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J. B., *Vocabulário de Psicanálise*, Editorial Presença, Lisboa.
- MCNEIL, A., *Ser Líder Empresarial*, Edições CETOP, Mem-Martins, 1998.

**DIRIGIR**  
a revista para chefias e quadros

## CORREIO DOS LEITORES

Porque queremos, cada vez mais, corresponder às expectativas dos nossos leitores, decidimos retomar e incluir na revista a rubrica «Correio dos Leitores».

Envie-nos as suas impressões, dê-nos sugestões e escreva-nos!

[www.dirigir.pt](http://www.dirigir.pt)  
Porque a sua opinião conta!



O Salão Profissional  
dos Recursos Humanos

Os Recursos Humanos  
como factor competitivo

11 e 12 de Março de 2009  
Centro de Congressos do Estoril

Patrocinadores

*Césanne*

**KELLY**  
SERVICES

**meta4!**  
Human to Capital

Media Partners

**DIRIGIR**

**Formar**

**Pessoal**

**Recursos Humanos**

Apoio



**APG**



Portal Oficial

**RH ONLINE**

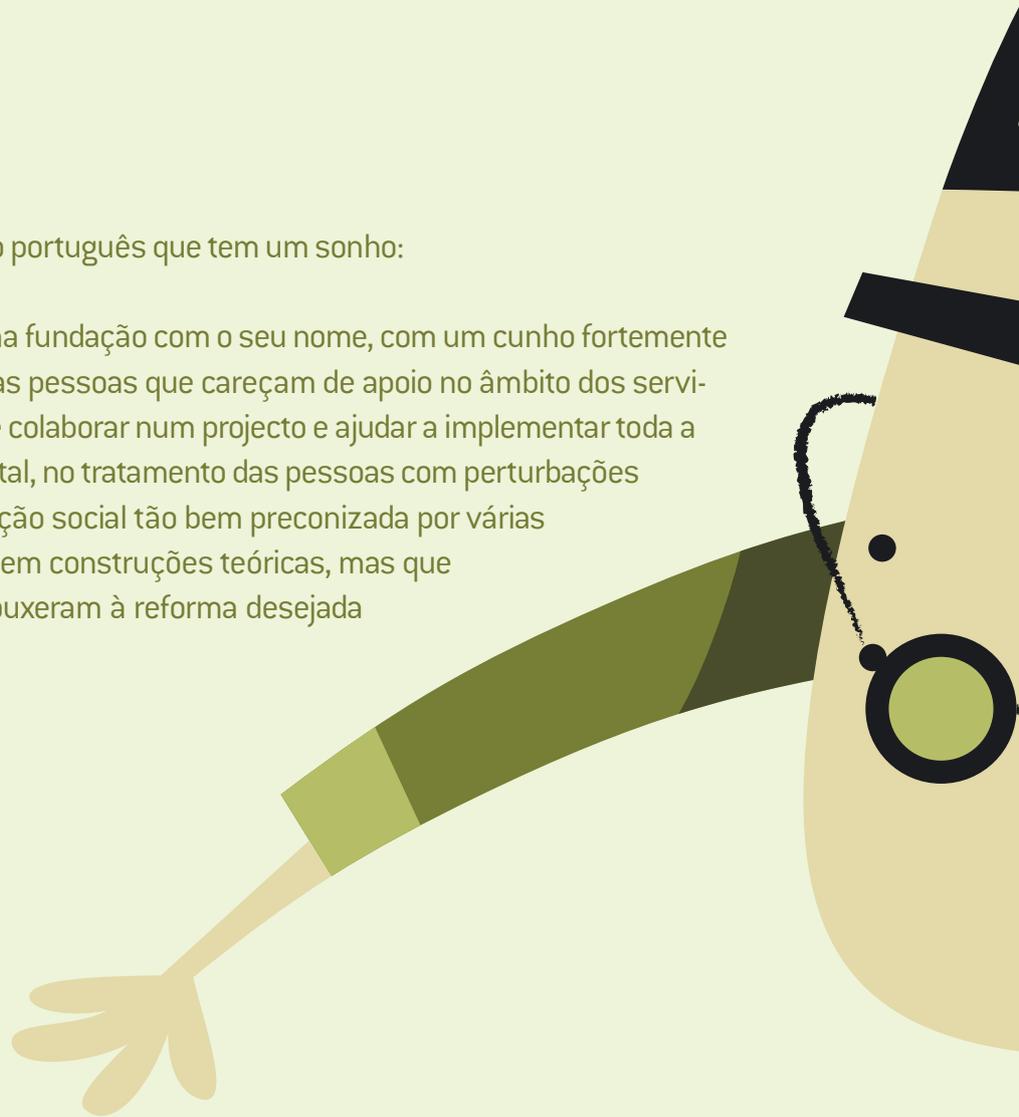
Patrocine o Salão e faça crescer o seu volume de negócios  
A IFE coloca uma equipa qualificada à sua disposição. Solicite-nos uma proposta!

Andreia Sousa • Responsável Comercial • IFE Group  
Tel.: 210 033 818 • Fax: 210 033 888 • e-mail: [asousa@ife.pt](mailto:asousa@ife.pt)  
[www.ife.pt](http://www.ife.pt)



Esta é a história de José, cidadão português que tem um sonho: ser euromilionário.

Pretende, com o prémio, criar uma fundação com o seu nome, com um cunho fortemente social, destinada a apoiar todas as pessoas que careçam de apoio no âmbito dos serviços de saúde mental. Gostaria de colaborar num projecto e ajudar a implementar toda a legislação em prol da saúde mental, no tratamento das pessoas com perturbações mentais, bem como da reintegração social tão bem preconizada por várias cartilhas sobejamente assentes em construções teóricas, mas que até hoje nada de significativo trouxeram à reforma desejada para a saúde mental.



# Os sonhos que José sonha

Por: José Silvestre Ribeiro – Enfermeiro-Chefe





**B**

{
*Aprendeu a voar numa imensa imaginação, de vidas reais, muito próximas, com as quais lida diariamente. Jamais esquecerá a panóplia de dramas pessoais e familiares, os quartos de isolamento, a agressividade de alguns, a agitação de outros, o rasgar de roupas, os gritos, a alegria, a tristeza, a exuberância, o olhar fixo e perplexo, penetrante e cheio de dúvidas, quantas vezes implorando a ajuda divina ou as forças invisíveis do firmamento.*
}

José vive há um quarto de século trabalhando na área da psiquiatria. Por ele passaram dezenas e dezenas de situações, já observou numerosos casos, mas todos os dias leva para casa uma lição para reflectir. Aprendeu a voar numa imensa imaginação, de vidas reais, muito próximas, com as quais lida diariamente. Jamais esquecerá a panóplia de dramas pessoais e familiares, os quartos de isolamento, a agressividade de alguns, a agitação de outros, o rasgar de roupas, os gritos, a alegria, a tristeza, a exuberância, o olhar fixo e perplexo, penetrante e cheio de dúvidas, quantas vezes implorando a ajuda divina ou as forças invisíveis do firmamento. Relatos de desgraças em que a solidão, o abandono, as traições, as invejas, os ciúmes, os adultérios, os maus-tratos, conseguem perturbar de forma tão marcante o comportamento humano.

Das condições de alojamento aos métodos de tratamento, nomeadamente o uso da psicoterapia, houve sem dúvida um virar de página, principalmente pelo progresso no campo dos psicofármacos, que permitiram um outro tipo de intervenções terapêuticas e o caminhar para uma melhor qualidade de vida. Contudo, será preciso melhorar os aspectos da relação terapêutica aperfeiçoando a comunicação, que deverá ter como pilar fundamental os princípios da ética e os valores de solidariedade, bem como elevar os aspectos educacionais e sociais do cidadão. Neste contexto, ganha expressão a eterna questão do rótulo, do estigma a que os doentes do foro psiquiátrico estiveram sujeitos, tal como a dos profissionais do sector. José por diversas vezes era interpelado, por colegas, amigos ou vizinhos, se não estaria já contagiado e apanhado da cabeça, chegando algumas a terem pena que José tivesse optado por uma carreira na área da psiquiatria, e interiormente, nos seus olhares, sentia o desabafo: coitado deste rapaz. Reflectindo sobre o perigo dos rótulos, sentiu insatisfação e impotência em algumas situações: ao tentar atenuar a angústia de tantos casos desesperantes; as dificuldades que as famílias sofrem ano após ano no cuidar do seu ente querido; os dramas conjugais do jovem que iniciou um percurso no mundo das drogas;

o pai alcoólico que contribuía com o seu trabalho para sustentar os seus familiares; o idoso confuso e desorientado perdido e sem rumo; a senhora que passeava nua pela avenida; o senhor que comprou um Mercedes, mas que verifica que não o pode pagar porque vive de uma reforma muito pequena; o senhor trajando roupa suja e rota, usando uma enorme gravata vermelha, cheio de medalhas ao peito, contrastando entre a miséria e a excentricidade ridícula.

José sabe que, sozinho, não vai conseguir mudar a sociedade, mas a sua persistência, a sua mensagem em prol de uma mudança de atitudes, de compreensão e tolerância pelo outro, a aceitação das diferenças e uma acção proactiva de envolvimento efectivo na cooperação e resolução das situações problemáticas do seu dia-a-dia serão mais uma colaboração nesta teia tão complexa do mundo da mente. Diminuir o impacto do estigma da doença mental é, seguramente, um dos maiores reptos da actual sociedade que se diz moderna, aberta a novos conceitos, com legislação de uma democraticidade por vezes brilhante mas que pouco tem contribuído para a melhoria das condições de saúde mental da nossa comunidade. O progresso, tendo em conta os problemas das pessoas com problemas mentais, tem sido escasso comparativamente com o desenvolvimento tecnológico. O investimento educacional na mudança de atitudes e comportamentos face à doença mental tem sido muito, muito pequeno. Se queremos uma sociedade mais competitiva e empreendedora, porque não investimos na reabilitação, na reintegração de tantas e tantas pessoas com talento para inovar, para criar, para dar o seu contributo no desenvolvimento da sociedade?

A doença mental não escolhe sexo, idade ou estatuto socioeconómico, podendo surgir em qualquer pessoa, em qualquer altura da vida. Assim torna-se pertinente que José aborde estas injustiças no que concerne à falta de acção efectiva dos cidadãos.

O estigma como uma marca de vergonha e de rejeição, que leva à segregação social, deve ser banido pois é intolerável. Onde está a perfeição da mente humana quando nos dias de hoje seres



┌ Há actualmente um dever cívico que obriga ao respeito incondicional pela(s) diferença(s), revelando-se num compromisso efectivo em responder com celeridade aos problemas que afectam a nossa sociedade. Cada cidadão deve aprender a conviver com a diversidade, numa atitude de ensino e tolerância, percebendo que é obrigatório combater o preconceito, o estigma e a exclusão. └

humanos continuam a sofrer só porque têm ou tiveram um problema do foro psíquico?

José teve a possibilidade de trabalhar e de conhecer várias instituições psiquiátricas, tendo enxergado de tudo um pouco. A realidade actual é sem dúvida diferente: o sistema fechado, de clausura, deu origem a um tratamento de maior liberdade, de maior integração, oferecendo maior humanização. Apesar dos esforços na implementação de um novo modelo de abordagem da doença mental e dos progressos obtidos, fica com o sentimento de uma continuidade na insuficiência de meios no atendimento, tratamento e reintegração disponibilizados na nossa comunidade para quem necessita de cuidados de saúde mental e psiquiatria. Será necessário reforçar as iniciativas que promovam o Cuidar em Saúde Mental, que aglutine os profissionais envolvidos em parcerias interinstitucionais, desenvolvendo uma cultura de solidariedade e de cidadania que garanta a dignidade do indivíduo, a sua inclusão social e a autonomia. Este modelo de tratamento voltado para a comunidade é sem dúvida mais humanizante, mais solidário e mais eficaz. Mas será que a comunidade está preparada para tamanha mudança?

Esta história é assumida como um contributo para realçar o papel do doente e do técnico no ambiente real da psiquiatria, onde se convive com o sofrimento nas mais aflitivas e perturbantes manifestações. José confronta-se frequentemente com comportamentos que, embora explicáveis, não deixam de espantar, alarmar e, por vezes mesmo, intimidar. Aprendeu a lidar com a ansiedade, o medo, a alucinação, o delírio, as obsessões, procurando sempre, num clima de relação de ajuda, ultrapassar momentos geradores de conflito e de tensão. Assim, consegue compreender outras formas de agir e de pensar, em suma, outras dimensões do ser humano que requerem uma maior capacidade de tolerância à diferença e à mudança, tendo, pois, uma postura diferente face à vida.

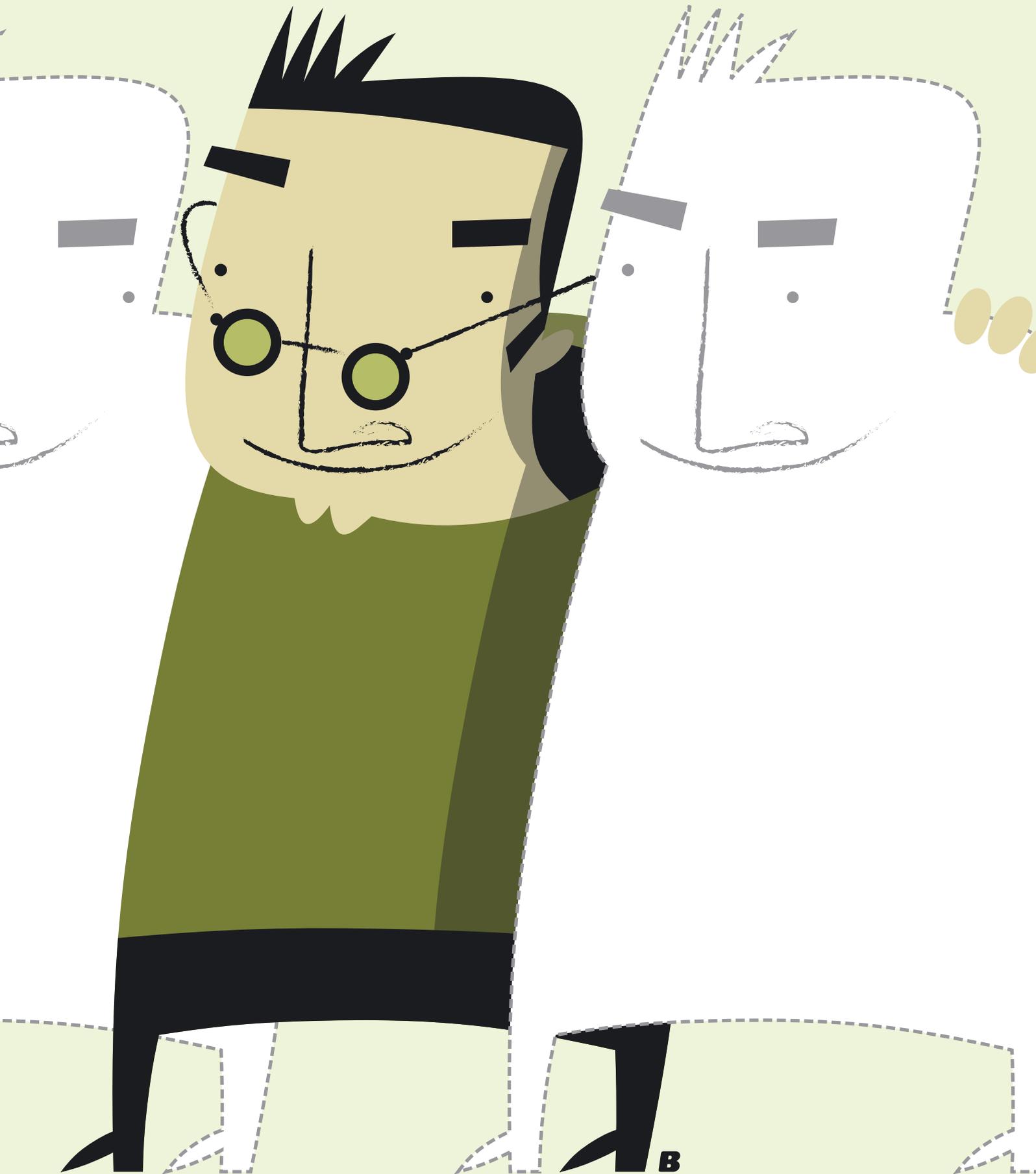
Trabalhar com doentes com perturbações mentais é um trabalho difícil, não só pela imprevisibilidade que desperta mas também

pelo cansaço físico e psíquico que origina. Para José, apesar das dificuldades encontradas tem sido uma experiência de desenvolvimento pessoal expressiva pois aprendeu a conhecer o outro lado da vida, ganhou anticorpos para enfrentar as vicissitudes que se lhe deparam diariamente utilizando a paciência como o seu apoio favorito.

José fez um pequeno relato do seu trabalho no mundo da mente, em que as descrições e as situações vividas são incómodas, às vezes perturbantes mas absolutamente reais. Há actualmente um dever cívico que obriga ao respeito incondicional pela(s) diferença(s), revelando-se num compromisso efectivo em responder com celeridade aos problemas que afectam a nossa sociedade. Cada cidadão deve aprender a conviver com a diversidade, numa atitude de ensino e tolerância, percebendo que é obrigatório combater o preconceito, o estigma e a exclusão.

Será que não há espaço para a solidariedade? É certo que vivemos actualmente num mundo demasiado individualista, selectivo e por vezes sem escrúpulos, mas José quer concretizar o seu sonho. Continuará, no seu dia-a-dia, a procurar que a compreensão, o entendimento e o diálogo possam ser construtivos num mundo mais justo e solidário!







# Observatório eco-inovação

## TENDÊNCIA EM FOCO

### Mobilidade Sustentável

Uma das maiores fontes de consumo energético e de emissões de carbono provém do uso do automóvel. Com efeito, segundo as estatísticas da Agência Internacional de Energia, cerca de 50% do petróleo consumido pelo mundo ocidental tem como finalidade o transporte, individual e colectivo. Para responder a este desafio, a mobilidade sustentável – ou seja, soluções de transporte com baixa intensidade energética e de emissões de carbono – é a tendência em crescendo. Com efeito, multiplicam-se as soluções de automóveis híbridos, eléctricos e *flex-fuel*.

## TENDÊNCIA 1

### A vaga dos carros híbridos

Um estudo sugere que por volta de 2010 os automóveis híbridos (gasolina combinada com electricidade) irão conquistar 17% do total de vendas de veículos. O mesmo estudo refere que este desempenho não depende de preços elevados da gasolina, mas sim de uma mudança nas preferências dos consumidores.

Saber mais em <http://www.strategy-business.com/li/leadingideas/li00096?gko=6bc71>

## TENDÊNCIA 2

### Os traços dos carros do futuro

Estudantes do Royal College of Art, em Londres, participaram num concurso de *design* automóvel do futuro. Os protótipos combinam *design* arrojado com eficiência energética, materiais leves e motores eléctricos.

Veja em <http://feedproxy.google.com/ffr/tfot/ff3/rQ6-hwddbBA/students-design-sleek-cars-of-the-future.html>

## TENDÊNCIA 3

### Renault lança *flex-fuel* no Brasil

A Renault lançou o modelo *Sandero Sand'Up*: um automóvel que pode ser convertido de um *hard top* numa *pickup*, com um motor *flex-fuel* que pode ser abastecido com gasolina e etanol.

Ver mais em <http://www.autobloggreen.com/2008/10/28/re-nault-sandup-concept-finally-brings-see-through-doors-and-fle/>

## TENDÊNCIA 4

### Renault faz parceria com EDF para a mobilidade eléctrica individual

A Renault firmou uma parceria com a eléctrica francesa EDF para criar um sistema de transportes pessoal de emissões zero. O objectivo é criar uma infra-estrutura de distribuição e de abastecimento eléctrico junto dos consumidores a fim de preparar o mercado para o lançamento dos modelos em 2011.

Ver mais em <http://www.autobloggreen.com/2008/10/14/re-nault-teams-with-french-utility-on-personal-electric-mobility/>

## TENDÊNCIA 5

### Ford investiga a instalação de turbinas eólicas nos tejadilhos dos automóveis

A Ford está a investigar a aplicação de um gerador que utiliza a energia eólica para carregar a bateria que alimenta o motor eléctrico do veículo.

Saiba como funciona em <http://greenpatentblog.com/2008/09/17/ford-to-explore-wind-turbines-on-car-roofs/>



# Banco de ideias verdes

## Ideia 1: Fungo pode revolucionar a produção de combustível

Um fungo descoberto nas folhas de um elmo que cresce na Patagónia permite fazer diesel como vapor, o qual é mais fácil de extrair, purificar e armazenar como combustível líquido.

Saiba mais em <http://feeds.newscientist.com/c/749/f/10929/s/24b524f/v/0/Environment0BnewscientistONOCchannel0Cearth0Cenergy0Efuels0Cdn15110A0Efungal0Ediesel0Ecould0Erevolutionise0Efuel0Eproduction0Bhtml0DfeedId0Fenergy0Efuels0Irrss20A/story01.htm>

## Ideia 3: A via da concentração solar híbrida

Investigadores australianos, americanos e chineses estão a explorar a possibilidade de instalação de um sistema híbrido de solar térmico e fotovoltaico, uma solução que cortaria os custos da energia solar.

Saiba como em <http://www.RenewableEnergyWorld.com/rea/newsstory?id=53981&src=rss>

## Ideia 2: Redes oceânicas na Europa

A Associação Europeia de Energia Eólica presume que podem ser produzidos perto de 120000 MW a partir de energia eólica *off-shore* nas próximas duas décadas, representando cerca de 10% da actual capacidade instalada de energia. A empresa Airtricity propõe um conceito arrojado: criar uma super-rede *off-shore* europeia para conectar a energia eólica *off-shore* por mar entre países, como também de outras fontes como ondas, marés e correntes marítimas.

Ver mais em <http://www.leonardo-energy.org/drupal/node/3870>

## Ideia 4: Transformar caroços de azeitona em bioetanol

Os caroços de azeitona podem ser a nova fonte de biomassa usada em Espanha, dando uma oportunidade de transformar os 4 milhões de toneladas de desperdício gerado anualmente pela indústria de azeite num activo valioso.

Veja mais em <http://www.RenewableEnergyWorld.com/rea/news/story?id=53974&src=rss>



Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)

### ► Índice Global de Competitividade

Portugal está na 43.<sup>a</sup> posição, entre 134 países, no índice global de competitividade, mantendo o 17.<sup>o</sup> lugar em termos europeus. De acordo com o Relatório de Competitividade Global 2008-2009, divulgado pelo Fórum Económico Mundial, Portugal «ocupa a 43.<sup>a</sup> posição no índice global de competitividade que ordena um conjunto de 134 países», enquanto no contexto dos 27 Estados-membros da União Europeia «ultrapassou a Lituânia, mas foi ultrapassado por Chipre».

### ► Diferenças Salariais entre Sexos Subsistem em Todo o Mundo

Portugal é o sexto país do Mundo com a menor diferença salarial entre sexos, 9%, refere um relatório das Nações Unidas que contabiliza, em termos mundiais, uma perda média relativamente ao trabalho feminino de 17%.

Em Malta, a diferença salarial entre homens e mulheres é a menor do Mundo (3%), seguida pelo Panamá (4%), Filipinas (5%), Sri Lanka e Bélgica (ambos com 7%) e Eslovénia (8%).

Portugal, juntamente com a Tailândia, Irlanda e Itália, ocupa a sexta posição, registando uma diferença de 9% entre os salários auferidos por ambos os sexos.

### ► Comissão Europeia Incentiva Pequenas e Médias Empresas

A Comissão Europeia encorajou as pequenas e médias empresas (PME) dos 27 Estados-membros a tirarem partido das ajudas comunitárias postas à disposição dos países comunitários até 2013.

Relativamente a Portugal, dos quase 21,5 mil milhões de euros de co-financiamento comunitário para o período compreendido entre 2007 e 2013, mais de 1,5 mil milhões são dirigidos às PME.

### ► Novos Apoios para Projectos de Cooperação

A Comissão Europeia vai destinar quase 100 milhões de euros (99,4 milhões provenientes do Fundo Europeu de Desenvolvimento Rural) para financiar projectos de cooperação entre Espanha, França, Reino Unido e Portugal até 2013.

A iniciativa visa fomentar a inovação, garantir a protecção do meio ambiente e a acessibilidade às redes de informação, além do desenvolvimento urbano sustentável. Até 2013 o montante disponível para apoiar aqueles projectos deverá aumentar para 132 milhões de euros.

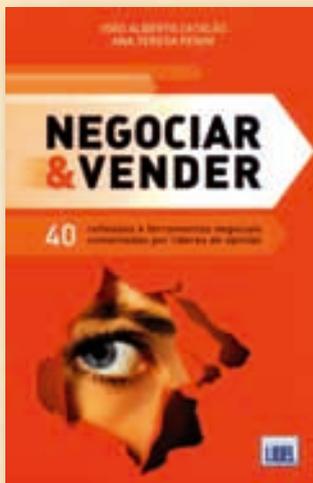
### ► Estratégia Renovada para as Regiões Ultraperiféricas

A Comissão Europeia propôs recentemente a criação de uma estratégia renovada para as regiões ultraperiféricas europeias (das quais fazem parte, entre outras, os arquipélagos dos Açores e da Madeira), procurando valorizá-las no conjunto do espaço comunitário. «Queremos afastar a percepção que se tem das regiões ultraperiféricas como sendo regiões com graves problemas», referiu a comissária responsável pela Política Regional, Danuta Hübner.

### ► Suíça Vai Integrar Espaço Schengen

A Suíça irá, em breve, aderir ao espaço Schengen. A decisão das autoridades helvéticas, que deverá ser formalmente aprovada pelos ministros do Interior da União Europeia em Novembro, concretizar-se-á de forma faseada, com a supressão das fronteiras terrestres a realizar-se antes do Natal, e relativamente aos aeroportos, em Março de 2009.

# Livros a Ler



## NEGOCIAR & VENDER

O *Negociar & Vender*, da autoria de João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim, e editado pela LIDEL, não é um livro! É uma verdadeira caixa de 40 ferramentas negociais concebidas «de profissionais para profissionais».

Num contexto global, reconhecidamente como o mais desafiador de sempre e onde se perspectiva um aumento exponencial de competitividade, este livro oferece reflexões e estratégias tão simples como eficazes, destinadas a potenciar o êxito num amplo contexto negocial. Numa abordagem amena e clara de atitudes e comportamentos negociais, o profissional mais exigente encontrará nele conteúdos pragmáticos e inspiradores, validados por um alargado painel de reconhecidas personalidades.

Dinâmicas e conteúdos abordados no *Negociar & Vender*:

- > Atitudes, Estilos e Comportamentos dos Negociadores
- > As Emoções em Negociação
- > Optimismo Negocial
- > Resiliência
- > *Marketing* Pessoal e *Networking*
- > Estratégias, Táticas e Ferramentas Negociais
- > Plano de Negociação, Propostas Comerciais e Fecho de Negócios
- > Comunicação Comercial e Persuasão
- > *Cross-Selling* e *Up-Selling*
- > Estilos de Vida e Tendências de Consumo
- > *Trade Up* e *Trade Down*
- > Liderança a 360°
- > *Coaching* Comercial

### Ficha Técnica

Título: *Negociar & Vender*

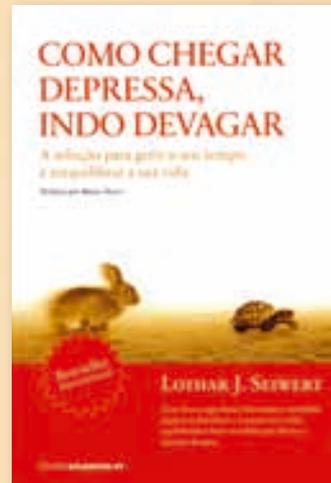
Autores: Ana Teresa Penim e João Alberto Catalão

Editadora: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Colecção: Manual Prático Lidel

N.º de Páginas: 240

À venda nas livrarias



## COMO CHEGAR DEPRESSA, INDO DEVAGAR

Nesta obra, Lothar J. Seiwert, especialista de topo em gestão do tempo, explica como o mero facto de «poupar tempo» já deixou de ser uma solução eficaz e porque é que a gestão do tempo da próxima geração terá de incluir, obrigatoriamente, técnicas holísticas de gestão pessoal e de vida.

Desde a organização dos objectivos e prioridades de vida ao planeamento e execução das tarefas diárias, este livro fornece múltiplas sugestões para ajudar o leitor a vencer o *stress* e a conquistar um equilíbrio duradouro entre o trabalho e a vida privada.

Este livro, escrito por um dos maiores especialistas mundiais do equilíbrio entre o trabalho e a vida privada, equipa-o com ferramentas, técnicas e estratégias para obter maior rendimento no seu trabalho e ter a vida pessoal e familiar mais feliz do que alguma vez sonhou.

### Ficha Técnica

Título: *Como Chegar Depressa, Indo Devagar*

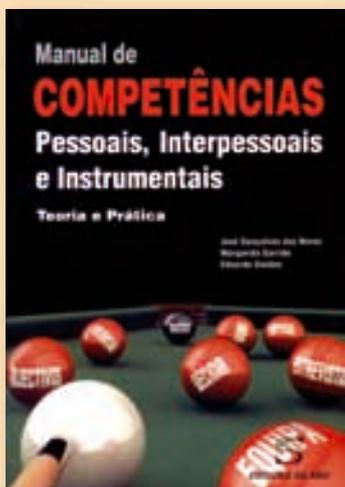
Autor: Lothar J. Seiwert com Ann McGee-Cooper

Editadora: Centro Atlântico, Lda.

Colecção: Desafios

N.º de Páginas: 248

À venda nas livrarias



## MANUAL DE COMPETÊNCIAS PESSOAIS, INTERPESSOAIS E INSTRUMENTAIS

Este manual apresenta um conjunto de competências essenciais para uma actuação eficaz nos contextos individual, interpessoal e organizacional, como: definir objectivos, gerir conflitos, fazer entrevistas e procurar emprego.

O modelo utilizado na apresentação de cada competência (CAT) assenta na compreensão conceptual (C), na análise comportamental (A) e no treino da competência (T).

Todos os capítulos apresentam os aspectos teóricos de fundamentação, integram a análise de casos e permitem a reflexão prática mediante exercícios de auto-avaliação, exercícios de aplicação, resolução de casos e situações de *role play*. Sistematiza-se assim um conjunto de literatura e de resultados da investigação empírica, articulando conceitos e pesquisa com treino e aplicação.

Dirigido a todos aqueles que procuram aperfeiçoar os seus conhecimentos nesta matéria, este manual poderá servir de suporte documental e pedagógico em acções de formação e ser útil a todos aqueles que, desempenhando ou pretendendo vir a desempenhar funções em contexto organizacional, queiram desenvolver as suas competências.

### Ficha Técnica

Título: *Manual de Competências*

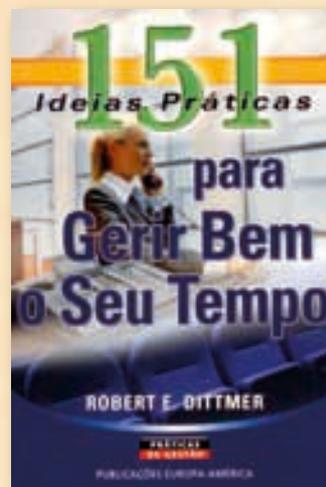
*Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*

Autores: José Gonçalves das Neves, Margarida Garrido,  
Eduardo Simões

Editora: Edições Sílabo

N.º de Páginas: 544

À venda nas livrarias



## 151 IDEIAS PRÁTICAS PARA GERIR BEM O SEU TEMPO

Se vive conjugando demasiadas actividades e responsabilidades em tão pouco tempo, se gerir este calendário se tornou uma actividade que o consome e se os seus relacionamentos e desempenho profissional estão prejudicados por se sentir stressado, então procure neste livro a solução para os seus problemas em 151 ideias práticas e simples. Cada ideia advém de experiências do mundo real de pessoas que descobrem soluções únicas para as pressões de tempo a que estão sujeitas diariamente.

Estas ideias, testadas na prática, funcionam realmente. Aqui estão alguns exemplos:

- > Comece o seu dia na noite anterior.
- > Não se comprometa mais do que possível e tente sempre entregar mais do que aquilo para que se tinha comprometido.
- > Reserve algum tempo diariamente para eventos inesperados.
- > Use o seu *voice mail* como filtro de chamadas.

Faça mais em menos tempo, assuma o controlo sobre a sua agenda e crie um novo equilíbrio entre o seu trabalho e a sua família.

### Ficha Técnica

Título: *151 Ideias Práticas para Gerir bem o Seu Tempo*

Autor: Robert E. Dittmer

Editora: Publicações Europa-América

Colecção: Práticas de Gestão

N.º de Páginas: 179

À venda nas livrarias



