

n.107
Jul. Ago. Set
2009
ISSN 0871-7354 2,50€

DIRIGIR

a revista para chefias e quadros



Os tempos do tempo

Separata
Portugal – os movimentos no tempo

estamos
online



visite-nos em:
www.iefp.pt

índice

EDITORIAL	2
DESTAQUE	3
Trabalho e família – Na senda de novos equilíbrios • Maria das Dores Guerreiro	
TOME NOTA	7
Orçamento da União Europeia para 2010 • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
Família Líbano Monteiro: onde o relógio nunca pára • Vânia Mateus; Teresa Souto	8
HISTÓRIA E CULTURA	13
Quanto tempo tem o tempo? • Carlos Barbosa de Oliveira	
GESTÃO	17
A gestão do tempo... do meu tempo • Maria Helena Monteiro	
Trabalho e qualidade de vida preocupam os Europeus • Nuno Gama de Oliveira Pinto	21
Dez bússolas de apoio à liderança ética • Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha	22
Parentalidade partilhada e igualdade no trabalho • Glória Rebelo	25
SABIA QUE...	30
2010 será o Ano Europeu da luta contra a pobreza e a exclusão social • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
Valores de vida e stress percebido • José Magalhães	31
<i>O Coaching</i> . A relação fundamental da dinâmica no <i>coaching</i> de colaboradores • Celso Pais	36
TEMAS PRÁTICOS	42
Custos e preços na microempresa • J. M. Marques Apolinário	
RADAR GLOBAL	44
Bússola Geoeconómica • Pedro Santos; Knowledge Tracker • Ruben Eiras	
Disse sobre gestão	48
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	49
Os tempos do tempo • João Godinho Soares	
Mundo virtual ou fantasia real? • Teresa Escoval	54
Os tempos da vida • Ana Penim	58
QUIOSQUE DE NOVIDADES	
OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO	60
Ruben Eiras	
EUROFLASH	62
Nuno Gama de Oliveira Pinto	
LIVROS A LER	63

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

COORDENADORA DA REVISTA DIRIGIR
Lídia Spencer Branco

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

COLABORADORES Ana Penim, Arménio Rego, Carlos Barbosa de Oliveira, Celso Pais, Glória Rebelo, João Godinho Soares, J.M. Marques Apolinário, José Magalhães, Maria das Dores Guerreiro, Maria Helena Monteiro, Miguel Pina e Cunha, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Ruben Eiras, Teresa Escoval, Teresa Souto e Vânia Mateus.

REVISÃO TIPOGRÁFICA Laurinda Brandão

ILUSTRAÇÕES Extramedia Design Studios, João Amaral, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Plinfo e Sérgio Rebelo.

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

DATA DE PUBLICAÇÃO Setembro 2009

PERIODICIDADE 4 números/ano

CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO

Plinfo Informação, Lda.
Tel.: 217 936 265
Fax: 217 942 074
plinfo@plinfo.pt

CAPA Jorge Barros

IMPRESSÃO Socitip

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

A edição desta revista irá, certamente, coincidir com o período de férias de muitos dos nossos leitores... Assim, num período em que o tempo é de descompressão, considerámos oportuno dedicar este número da *DIRIGIR* ao tema «Os Tempos do Tempo». Ao escrever este Editorial, dei comigo a pensar: «Como definir o conceito de tempo?» Encontrei como sinónimos «clima», «duração», «período», «prazo», «demora»... e, se à partida poderia parecer fácil definir «tempo», aí a situação complicou-se... Não é por acaso que vários filósofos e pensadores reconhecidos em várias épocas se preocuparam com esta questão e muito escreveram sobre ela... O que é, pois, o tempo? Apesar da subjectividade do tema, parece-me consensual dizer que o tempo pode ser analisado sob as mais diversas perspectivas – o tempo cósmico, o tempo histórico, o tempo existencial... –, mas quase todos nós vivemos sob a obsessão do tempo do relógio, e esse não só comanda a nossa vida como quase nos escraviza... «Não tenho tempo para nada», «ando a correr», «estou num *stress*», «pensas que o meu tempo estica!»... estas são frases que nos são familiares e que, certamente, já repetimos em diversos momentos da nossa vida.

Administrar o tempo não é apenas fazer as coisas de forma mais rápida, mas sim simplificar os seus procedimentos reduzindo o número de opções disponíveis. Assim, e porque as férias são um tempo de paragem em que nos esquecemos do mundo real, cheio de regras e de ritmos a cumprir, nesta edição da revista convidamos os leitores a fazerem uma reflexão sobre o uso do tempo, sobre como gerir o tempo de trabalho, o tempo da família, o tempo pessoal, sobre as prioridades da vida profissional e familiar... enfim, uma reflexão que permita, aquando da *reentré*e no período de actividade profissional, uma melhor e mais eficaz gestão do tempo!

A Separata dá-nos conta das principais alterações demográficas da população portuguesa ao longo do último século, das migrações internas ao envelhecimento populacional.



Francisco Caneira Madelino

Trabalho e família

Na senda de novos equilíbrios

Por: Maria das Dores Guerreiro – CIES, ISCTE-IUL

Ilustrações: Paulo Buchinho



► Diferentes concepções de tempo

É já um lugar comum lembrar as mudanças drásticas por que têm passado as sociedades mais desenvolvidas desde a segunda metade do século xx e o impacto que isso tem trazido à vida das gerações contemporâneas nos planos do trabalho e da família. Se a geração dos nossos avós ainda pertenceu a um mundo onde a ruralidade era forte, com os inerentes costumes e modos de vida centrados num tempo cíclico, natural, solar e sazonal, orientado para a realização das tarefas agrícolas, os seus descendentes são protagonistas do tempo industrial, o tempo do relógio (Adam, 2004), um tempo linear que, separando casa e trabalho, passa a ser regulado e contabilizado pelo valor que introduz na cadeia de produção de mercadorias. O regime fordista contratualizaria horas de trabalho e não a tarefa a realizar (E. P. Thomson, 1967), operando-se uma maior compartimentação do tempo e das actividades a ele adstritas: tempo de trabalho remunerado, tempo de não-trabalho.

Já mais recentemente, o desenvolvimento das tecnologias da informação, comunicação e transportes veio trazer alterações importantes aos modos de relacionar tempo e espaço, permitindo encurtar distâncias e a comunicação em tempo real entre pessoas de pontos longínquos do nosso planeta. Empresas localizadas em diferentes países podem comunicar mais facilmente. Para tirar partido dos custos mais baixos da força de trabalho, uma operadora de telecomunicações ou de transportes pode sediar – em muitos casos por subcontratação a outras empresas – os serviços de apoio ao cliente num país distante que fale a mesma língua, ainda que os tempos, segundo o meridiano de Greenwich, estejam várias horas desfasados.

Estamos perante uma nova filosofia de perspectivar o tempo, que o encara de forma flexível. São os traços da era por alguns designada de pós-fordista, a era das TIC (tecnologias da informação e comunicação). As fronteiras temporais e físicas estão cada vez mais diluídas e isso aconteceu em poucas décadas, alterando radicalmente os modos de trabalhar e de organizar as actividades económicas. Criaram-se novas categorias profissionais, extinguíram-se ou deslocalizaram-se outras, engrossando a fileira dos trabalhadores altamente qualificados que Robert Reich (1993) designou no seu livro *O Trabalho das Nações* por «analistas simbólicos», dotados de competências que os torna capazes de identificar e resolver problemas. E isto nas mais diversas áreas.

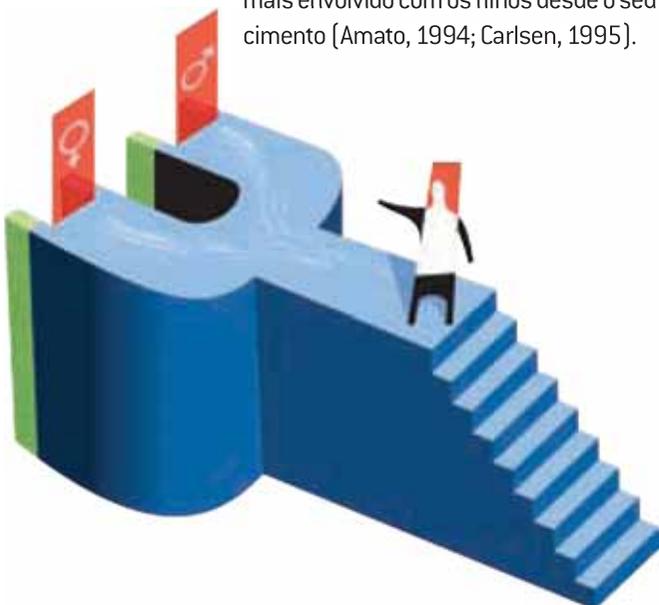
► Mudanças nos papéis de género

A par destas grandes transformações nas sociedades industrializadas, outras foram ocorrendo com idêntica notoriedade nos planos demográficos e da esfera privada, de forma mais ou menos acelerada, em diversos países, entre os quais Portugal. Com a descoberta de novas formas contraceptivas, a partir da





década de 60 do século xx assistiu-se a uma drástica descida da natalidade e ao ingresso massivo das mulheres no mercado de trabalho. A emergência de novos quadros de valores passou a reconhecer às mulheres o direito a uma participação mais activa na esfera pública, quebrando o modelo ideal típico da separação de esferas instituído com a era industrial e normalizado na produção teórica de diversos autores – de Max Weber a Émile Durkheim e a Talcott Parsons. Da tradicional atribuição à mulher dos papéis expressivos e de dona de casa, e ao homem de funções instrumentais como principal ganha-pão da família, no período fordista⁽¹⁾ passou-se, na modernidade tardia, para uma atribuição de idênticas responsabilidades nos campos familiar e profissional a ambos os sexos. O exercício de uma profissão é agora entendido como elemento estruturador de cidadania, autonomia individual e identidade pessoal, independentemente do sexo (Beck, 2000). E a parentalidade assenta no modelo cultural do «novo pai», mais envolvido com os filhos desde o seu nascimento (Amato, 1994; Carlsen, 1995).



▶ Modelos de articulação trabalho-família

A relação entre trabalho e família foi, assim, passando por diversas metamorfoses. À família pré-industrial, unidade de produção e consumo, com grande indiferenciação de papéis por sexo ou idade, onde todos davam os seus contributos (*modelo indiferenciado*), sucedeu, na sociedade industrial, uma relação segmentada na especialização essencialista das identidades e funções femininas e masculinas, que idealisticamente afastou a mulher do trabalho remunerado e o homem do trabalho de cuidar (*modelo segmentado essencialista*). E presentemente, na modernidade tardia, preconiza-se a compatibilização do investimento profissional com o investimento familiar para homens e mulheres (Barrère-Maurisson, 2003), relevando-se o efeito positivo de tal combinação para a igualdade de género e para o bem-estar – material e subjectivo – de adultos e crianças (*modelo igualitário*). Além da apologia da igualdade de oportunidades quanto à participação na esfera privada e à obtenção de recursos económicos, vários estudos evocam a realização pessoal proporcionada pelo desempenho de múltiplos papéis sociais (Crosby, 1987).

Note-se, no entanto, que estes diferentes modelos de relação trabalho-família típicos de distintos períodos histórico-sociais tendem a coexistir ou a sobrepor-se, em maior ou menor extensão, na actualidade, e que pesquisas realizadas vão identificando situações de dificuldade na conciliação entre trabalho e família geradoras de *stress* (Guerreiro e Carvalho, 2007) e de outros problemas, tanto resultantes da interferência do trabalho na família como desta na actividade profissional. Uma cultura organizacional assente no presentismo e nos horários de trabalho prolongados terá implicações negativas na família, do mesmo modo que a não divisão das tarefas domésticas e do trabalho de cuidar interfere em desfavor da carreira de quem acumula a sobrecarga, em geral a mulher.

► A realidade nacional

Mas vejamos qual é a situação de Portugal em matéria de equilíbrio entre vida profissional e vida familiar. No contexto europeu, Portugal regista taxas de actividade e de emprego feminino relativamente elevadas, destacando-se a participação das mulheres no mercado de trabalho na modalidade de tempo inteiro, pouco comum noutros países com idênticos níveis elevados de actividade feminina. Por outro lado, segundo o projecto *Quality of life in a changing Europe*, recentemente concluído e que integrou empresas portuguesas, registam-se, para ambos os sexos, valores elevados de trabalho além do tempo contratualizado, numa média semanal que ultrapassa as 7 horas, e a necessidade de trabalhar além do horário sem que isso seja atempadamente planeado [38,8% dos casos]^[2]. Além disso, é significativo o sentimento de insegurança experimentado por muitos trabalhadores (32%), facto condicionador dos processos de transição para a vida adulta das novas gerações, que protelam cada vez mais a assunção de responsabilidades familiares e a entrada na parentalidade [Guerreiro e Abrantes, 2004; Guerreiro e Rodrigues, 2007]. É igualmente bastante evidenciada a cultura do tempo de trabalho prolongado, a qual parece estar incorporada nos procedimentos de avaliação de desempenho dos recursos humanos, constituindo-se a disponibilidade para trabalhar além do horário



estabelecido um critério determinante na progressão profissional ou na obtenção de um contrato mais estável.

A par destes factores de âmbito profissional que interferem no modo como os trabalhadores articulam os vários domínios das suas vidas, verifica-se, a nível da esfera privada, uma ainda grande assimetria nas atitudes e práticas de mulheres e homens. As mulheres despendem por semana em tarefas domésticas o dobro do tempo gasto pelos homens, o que se reflecte na opinião que uns e outras têm quanto ao sentimento de justiça expresso a respeito da divisão do trabalho doméstico: 42% dos homens e apenas 11% das mulheres declaram sentir que fazem menos do que deveriam. A licença parental de uso exclusivo do pai também ainda não é utilizada pela generalidade dos homens em condições de dela usufruírem.

Quadro 1

INDICADORES DA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

Horas efectivas de trabalho semanal	Homens: 44,7 horas Mulheres: 43,6 horas
Número médio de horas de trabalho semanal além do regulamentado	7 horas
Receio de perder o emprego	32%
Necessidade de trabalhar além do horário sem aviso prévio	38,8%
Para ser promovido nesta organização é preciso trabalhar sempre para além da hora	56,5%
Os trabalhadores devem trabalhar muitas horas por dia e estar sempre disponíveis	64,8%
Número de horas de trabalho doméstico semanal	Homens: 6,9 horas Mulheres: 13,8 horas
Sente que faz menos trabalho doméstico do que deve	Homens: 41,9% Mulheres: 10,8%
Mulheres que usaram licenças de maternidade	16,4%
Homens que usaram licenças de paternidade (5 dias) e parental-paterna voluntária (15 dias)	14% 9,2%



▶ Políticas e práticas

Às medidas que a legislação laboral consagra em cada país podem acrescentar, em certas organizações de trabalho, políticas específicas de gestão de recursos humanos que facilitam em maior ou menor grau a conciliação entre trabalho, família e vida pessoal. No leque de boas práticas (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2007) usualmente reconhecidas, salientam-se:

- > Flexibilização na organização do tempo de trabalho profissional.
- > Trabalho a partir de casa.
- > Serviços de acolhimento de crianças e de apoio a pessoas dependentes ou protocolos com estabelecimentos com essas valências.
- > Protocolos com empresas de serviços domésticos.
- > Incentivo à maior participação dos homens na vida familiar.
- > Incentivo à partilha das licenças de parentalidade.

Estudos realizados junto de várias empresas, nacionais e multinacionais, em território português, permitiram identificar algumas destas boas práticas. De um modo geral, é nas maiores empresas e naquelas reguladas por acordos colectivos de trabalho que há uma maior probabilidade de encontrar medidas de conciliação trabalho-família. No entanto, nota-se frequentemente a existência de situações em que os trabalhadores se inibem da utilização destas medidas formalmente ao seu dispor, revelando um baixo sentido dos direitos (Lewis, 1998). Em geral, tal situação decorre de dois factores: das ideologias de género e do nível de insegurança contratual. Por um lado, os climas organizacionais e a atitude de muitas chefias ainda não são favoráveis à utilização destas medidas por parte dos homens, quando não também das mulheres, que assim se inibem de atender a necessidades de ordem familiar. Por outro lado, inserções profissionais inseguras podem desencorajar a sua utilização, com receio de não renovação do respectivo contrato laboral ou mesmo de não progressão na carreira.

Quando a cultura da organização é favorável, assiste-se à sua utilização, com impacto positivo para os trabalhadores e para as

empresas, que vêm reforçado o empenho profissional do seu capital humano com reflexo nos resultados da actividade. Importará, assim, que as organizações que valorizem e reconheçam as vantagens da conciliação entre trabalho, vida familiar e pessoal façam diagnósticos de necessidades, promovam as medidas identificadas como necessárias e incentivem os trabalhadores, homens e mulheres, a delas usufruírem.

NOTAS

- [1] - Importa não ignorar o facto de as mulheres sempre terem trabalhado, tanto na agricultura como na indústria, bem como nos empreendimentos familiares artesanais.
- [2] - Projecto *Quality of Life in a Changing Europe*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM, B., *Time and Social Theory*, Filadélfia, Temple University Press, 1990.
- AMATO, P. R., «Father-child relations, mother-child relations and offspring Psychological well-being in early Adulthood», in *Journal of Marriage and the Family*, n.º 56, pp. 1031-1042, Novembro de 1994.
- BARRERE-MAURISSON, Marie Agnès, *Travail, Famille: le Nouveau Contrat*, Paris, Gallimard, 2003.
- BECK, Ulrich, *The Brave New World of Work*, Cambridge, Polity Press, 2000.
- CARLSEN, Soren, «When working men become fathers», in Peter Moss (ed.), *Father figures. Fathers in the families of the 1990's*, Edimburgo, HMSO, 1995.
- CROSBY, F. J. (ed.), *Spouse, Parent, Worker: Gender and Multiple Roles*, New Haven, CT:Yale University Press, 1987.
- GUERREIRO, Maria das Dores e ABRANTES, Pedro, *Transições Incertas. Os Jovens perante o Trabalho e a Família*, Lisboa, CITE, 2004.
- GUERREIRO, Maria das Dores, LOURENÇO, Vanda e PEREIRA, Inês, *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*, Lisboa, CITE, 2006.
- GUERREIRO, Maria das Dores e RODRIGUES, Eduardo Alexandre, «Trabalho e família: que qualidade de vida? Uma análise exploratória do sector dos serviços», in Maria das Dores Guerreiro, Anália Torres e Luís Capucha (orgs.), *Quotidiano e Qualidade de Vida (Portugal no Contexto Europeu, vol. III)*, Lisboa, Celta Editora, 2007.
- GUERREIRO, Maria das Dores e CARVALHO, Helena «O Stress na Relação Trabalho-Família. Portugal numa Perspectiva Comparada», in Karin Wall e Lígia Amâncio (org.) *Família e Género em Portugal e na Europa*, Lisboa, ICS, 2007.
- GUERREIRO, Maria das Dores, RODRIGUES, Eduardo Alexandre e BARROSO, Margarida, *Quality of Life in a Changing Europe. Principais Apuramentos*, Relatório de pesquisa, CIES, 2009.
- LEWIS, Suzan, «O sentido dos direitos a apoios para a conciliação entre trabalho e vida familiar: o caso do Reino Unido», *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 27, 1998.
- REICH, Robert, *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal Editores, 1993.
- THOMPSON, E. P., «Time, work-discipline and industrial capitalism», in *Past and Present*, n.º 38, 1967.

Orçamento da União Europeia para 2010

aposta no relançamento económico

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

➤ A Comissão Europeia adoptou um anteprojecto de orçamento para 2010 no valor de 139 000 milhões de euros. O relançamento económico é o objectivo central das despesas do próximo ano, sendo afectada a maior percentagem dos fundos (45%) às medidas no domínio do crescimento e emprego – um reforço de 3,2% relativamente a 2009 – a fim de contribuir para o restabelecimento da competitividade na União Europeia (UE).

Os fundos destinados aos grandes programas relacionados com a investigação e a energia irão aumentar mais de 12% e os fundos afectados à política de coesão serão igualmente reforçados, devendo os 12 novos Estados-membros da UE receber 52% dos fundos estruturais e do Fundo de Coesão.

Todas as rubricas do orçamento irão registar um aumento, alcançando um total de 138 600 milhões de euros de dotações de autorização (1,18% do RNB) e de 122 300 milhões de euros de dotações de pagamento (1,04% do RNB).

Na apresentação da proposta, Siim Kallas, vice-presidente responsável pelos Assuntos Administrativos, Auditoria e Luta Antifraude, bem como pela Programação Financeira e Orçamento, afirmou: «O presente orçamento privilegia as medidas destinadas a evitar uma recessão ainda mais acentuada. Seis mil milhões de euros serão destinados à investigação e inovação, enquanto cerca de 9 milhões de cidadãos irão receber apoio através do Fundo Social



TOME NOTA

Europeu.» «Assistir-se-á também em 2010 à execução da segunda fase da contribuição do orçamento da UE para o plano de relançamento, elevando o total dos fundos suplementares destinados a dar resposta à crise para mais de 6 mil milhões de euros para o período 2008-2010», sublinhou Siim Kallas.

A prioridade máxima da UE será a afectação de fundos a projectos destinados a preservar e a criar postos de trabalho, a ajudar o tecido empresarial e a restabelecer a competitividade.

O orçamento inclui previsões tanto das «autorizações» (compromissos jurídicos de financiamento, desde que sejam respeitadas certas condições) como dos «pagamentos» (pagamentos em numerário ou através de transferências bancárias para os beneficiários). A adopção definitiva do orçamento da União Europeia ocorrerá durante a sessão plenária do Parlamento Europeu, a realizar em Dezembro.

Família Líbano Monteiro: onde o relógio nunca pára

Por: Vânia Mateus; Teresa Souto – Redactoras

Fotografias: Plinfo/Família Líbano Monteiro



Numa época em que a maioria dos casais tem receio de se aventurar a ter mais do que um ou dois filhos por dificuldades económicas ou falta de disponibilidade, a *DIRIGIR* quis saber como vive quem optou por ter uma casa recheada de gente. No dia-a-dia agitado dos dez elementos da família de Maria e Manuel Líbano Monteiro, tudo se compõe com sentido de humor e muita organização

Numa família numerosa «a tristeza é diluída por muitos e a alegria multiplicada por todos». Quem o diz é Maria Líbano Monteiro, mãe a tempo inteiro de oito filhos. No total, são dez pessoas numa casa onde raramente há momentos de silêncio. É com um sorriso no rosto que recorda que o desejo de ter pelo menos três filhos já era partilhado com Manuel desde os tempos de namoro.

O marido graceja: «Estabelecemos o mínimo, nunca o máximo.» E os filhos foram surgindo, com intervalos relativamente reduzidos entre si. Primeiro o Francisco, actualmente com 20 anos, depois a Mafalda (18), a Inês (16), a Sofia (15), a Rosarinho (11), o Pedro (nove), a Maria (seis) e a mais nova, a Teresinha, nascida há três anos e meio (*ver caixa*).

Sem nunca ter tido problemas durante os períodos de gestação, Maria confessa sentir-se constantemente «em estado de graça», e apenas decidiu ficar em casa após o nascimento da sua quinta filha. Antes era terapeuta ocupacional e tinha um dia-a-dia comum estando com as crianças apenas depois do emprego e de as ir buscar ao colégio.

Manuel é engenheiro civil. Iniciou o seu percurso profissional na Carris, passando posteriormente para a gestão dos acessos aos estacionamentos na Expo' 98. Mais tarde, integrou uma empresa de consultoria na área dos transportes, a VTM, da qual se tornou sócio. Este importante salto na carreira permitiu à família a total dedicação de Maria, que se considera privilegiada por ser «mãe e mulher a tempo inteiro».

Com um casamento que dura há 21 anos, o casal Líbano Monteiro, residente em Carnaxide, admite que a vida se tem alterado bastante à medida que o número de filhos aumenta. O carro familiar, por exemplo, já não chega para transportar todos, até porque (só) tem nove lugares. No entanto, fazem questão de referir que o mais importante é a união entre marido e mulher. Tudo começou assim, e é enquanto casal que consideram indispensável o equilíbrio e a harmonia. Pertencem a um movimento cristão dedicado à vida conjugal, que incrementa a sua espiritualidade. É muito raro saírem para jantar fora, mas tentam passar alguns momentos a sós e, pelo menos uma vez por ano, fazer um fim-de-semana a dois. «Há que ter outras coisas além dos filhos», diz Manuel, para quem é igualmente importante o convívio com os amigos, os serões passados em casa uns dos outros. «A vida não é só trabalhar e há que fazer o que nos dá prazer e nos ajude a crescer enquanto pessoas», comenta.

► A azáfama do dia-a-dia

Um dia de semana típico da família Líbano Monteiro começa por volta das 6h45 da manhã, com os mais velhos a acordarem, por iniciativa própria, e a arranjarem-se para ir à escola. Maria e Manuel levantam-se praticamente à mesma hora, e ajudam os mais novos que, de acordo com a mãe, apesar de já serem muito autónomos, «têm de levar um empurrão para não ficarem parados». Segue-se a preparação do almoço de Teresinha, Maria e Pedro, que são depois levados para o colégio.

Manuel explica que existe uma certa hierarquia no que se refere às deslocações: «Até à 4.ª classe, estão totalmente dependentes de nós. A partir daí, vão para a escola pública aqui de Carnaxide, onde ficam até ao 9.º ano. Nessa altura, dá-se o primeiro salto da independência, pois passam a acordar e a despacharem-se por si próprios e a irem a pé. Confere-lhes alguma autonomia e liberdade, o que lhes faz muito bem. Vão sozinhos para as suas diversas actividades e almoçam em casa dos avós quando lhes apetece.»

Depois de deixar os mais novos na escola, e até às 16 horas (altura em que os vai buscar), a mãe aproveita para tratar de alguns



Sofia ao computador e Rosarinho no sofá

assuntos relacionados com a casa. As compras grandes são feitas, geralmente, de semana a semana, no hipermercado. Comprar para todo o mês não é habitual. «Se calhar, nem cabia em casa», graceja. Durante a semana e há já 20 anos, contam com a ajuda da D. Lurdes que, de manhã ou de tarde, assegura parte das tarefas domésticas. «É como se fosse da família.»

Ao fim de um dia cheio de aulas, as actividades extracurriculares ganham lugar. A natação e a catequese são obrigatórias para todos e as raparigas, geralmente por volta dos cinco anos, iniciam-se no *ballet*. «Eu também fiz *ballet* e acho que ajuda as meninas a conhecerem melhor o seu corpo, a terem uma maior harmonia e um maior equilíbrio», explica Maria. Com o passar do tempo, cabe a cada uma delas decidir se quer ou não prosseguir nesta área. A Inês, por exemplo, decidiu-se pelos ritmos sevilhanos. Mafalda, a mais velha das raparigas, quer ser bailarina profissional e, por isso, decidiu abdicar da entrada na faculdade no próximo ano. Os pais tentam perceber se as ideias dos filhos são ponderadas e não apenas por «estar na moda», e garantem apoiar a decisão de Mafalda apesar de estar «fora do que é comum na família».

Quanto aos rapazes, e apesar de já terem passado pelo rãguebi, pelo ténis e pela equitação, Pedro foi o único que, até agora, optou pela música. Os pais aperceberam-se da sua sensibilidade e propuseram-lhe aprender a tocar violino, algo que aceitou com agrado

destaque

devido à sua natural curiosidade de criança. O casal esforça-se por «perceber a aptidão de cada um» dos filhos e sempre quis incutir-lhes o gosto pelas artes, por tudo aquilo que saia fora do comum, que lhes desperte um maior interesse e lhes permita uma maior experiência de vida. No que diz respeito às tarefas escolares, o casal Líbano Monteiro responde prontamente que «todos eles têm excelentes capacidades e têm de fazer rendê-las». Como tal, a ajuda dos pais existe só quando é extremamente necessário. Quem dá mais apoio é Mafalda, sempre atenta, uma espécie de líder neste grupo de oito.

À noite, na grande mesa da sala de estar, junta-se a família e partilham-se os sabores. Privilegiam-se as refeições simples, económicas e de fácil concepção, à base de carne, embora se cozinhe peixe de vez em quando. «Não há pratos especiais, é igual para toda a gente. Há uns que todos os dias fazem caretas, mas têm de se habituar, até porque se não estiverem em casa têm de comer o que houver», diz o pai. No lar desta família, as horas das refeições são sagradas. Ao almoço, é raro juntar-se toda a gente, até porque alguns dos miúdos estão no colégio. Como a sua situação profissional lhe permite flexibilidade de horário, Manuel faz questão de ir a casa tomar esta refeição.

Às 20h30, a mesa está posta e os lugares marcados. O pai dá apoio aos mais novos e admite que esta é uma forma de «estar mais com eles, um truque para não sentirem tanto a falta». Como durante o dia está ausente, acaba por ter mais paciência para as birrinhas dos mais pequenos. Depois do convívio ao jantar, todos ajudam e a cozinha nunca fica por arrumar. «A ideia não é haver divisão de tarefas mas sim partilha de tarefas, que são feitas por quem está mais disponível», contam. Se algum dos filhos tiver um teste ou um trabalho para apresentar no dia seguinte, os outros asseguram a arrumação. Enquanto isso, Maria ajuda a preparar as roupas para a manhã seguinte e Manuel faz a vistoria final, deitando os mais novos até às 21h30. Ao nascer do Sol, a agitação repete-se.

Os momentos livres

Tendo em conta o ritmo e a vida da família, atenta-se na disponibilidade de cada um no que se refere aos tempos livres. «Não há a preocupação de ocupar o tempo, de fazer alguma coisa», afirma Manuel, acrescentando ainda que «tudo vai surgindo naturalmente, sem nenhuma fobia». Se estiverem em casa, as crianças «não se aborrecem, jogam e brincam». Como durante a semana não têm autorização para ver televisão sem a mãe estar em casa, uma regra imposta pelo casal para controlar aquilo a que assistem, aproveitam ainda para ver alguns filmes ou DVD.

O período de férias é indispensavelmente passado em conjunto, pelo menos durante 15 dias. Na bagagem, organizada por cada um dos membros da família (à excepção dos mais novos) de antevéspera ou de véspera, além da roupa essencial para a praia incluem-se jogos que possam proporcionar serões de lazer em

DIFERENÇAS ENTRE IGUAIS

Nesta casa cheia de gente, cada um é especial de forma distinta. Francisco, o mais velho, um «desportista nato», é descrito pelos pais como «tranquilo e responsável, muito criativo e distraído». Mafalda é a mais persistente, tem perfil de líder, consegue sempre «argumentar e levar a sua vontade sem aborrecer ninguém». Já a Inês – «que canta muito bem» – é maternal, persistente e está sempre pronta a ajudar. Sofia distingue-se pela sua enorme «alegria de viver e energia que transborda», enquanto a Rosarinho «é uma força da natureza», está sempre atenta ao que se passa lá em casa, tendo uma «capacidade enorme de absorver tudo o que acontece». O Pedro é o rapaz mais novo e é muito curioso. Está sempre a fazer perguntas e «aplica aquilo que aprende no sítio certo». A Maria é muito meiga, um bocadinho distraída mas muito «amiga e mimosa» e até a Teresinha, apenas com três anos e meio, já se afirma com a sua «alegria esfuziante» e energia inesgotável.



Maria e Manuel, na praia de Porto Covo

conjunto. Geralmente vão para casa de uns amigos, em Porto Covo, onde aproveitam para desfrutar do calor.

Este ano vão até aos Açores, uma regalia conseguida com uma grande orientação a nível económico. A última ida ao estrangeiro foi a França, de carro. Não consideram as viagens uma prioridade, até porque o importante é a «gestão do dia-a-dia».

Além do núcleo central existe a família alargada, à qual dedicam também bastante tempo e atenção. Juntam-se várias vezes ao longo do ano. Do lado de Maria, são 28 e do lado do Manuel, cinquenta. No terceiro sábado de cada mês, esta meia centena de pessoas encontra-se na casa da sua mãe, em Benfica, para passar a tarde em convívio. Tal como refere o engenheiro, «nas famílias grandes, qualquer ocasião serve para fazer uma festa». Sempre que alguém faz anos, apenas os avós e os padrinhos são convidados a ir lá a casa, uma vez que é difícil arranjar espaço, num apartamento, para mais pessoas.



Inês e Teresinha, em casa



Teresinha e Maria, na praia de Porto Covo



Brincadeiras entre Sofia e Teresinha, na praia de Porto Covo

Na véspera de Natal, e não existindo o hábito de fazer a consoada, jantam em casa e depois vão à missa do Galo. O dia 25 é dividido entre as respectivas famílias. Quanto a actividades de lazer puro, ir ao cinema ou ao teatro não faz parte da sua rotina. O casal prefere mesmo um serão passado em casa de amigos ou de familiares, para quem as portas do seu apartamento de cinco assoalhadas também estão sempre abertas.

▶ **A gestão das responsabilidades**

«Fé, disponibilidade, maturidade, coerência e persistência» são, segundo Maria, alguns dos princípios base na educação das crianças. Vão à missa desde que nascem, todos os domingos e nos dias santos, e estão inseridos num movimento da Igreja Católica para jovens, com grupos que «os vão ajudando a crescer».

O pai afirma que os miúdos acabam por perceber que «tudo aquilo que lhes é proposto não é só para os distrair nem ocupar no sentido de fazerem algo, mas com a intenção de os fazer crescer e de os complementar». É também com esse intuito que o casal Líbano Monteiro impõe barreiras no que se refere às semanadas, apesar de viverem de forma desafogada. Existe uma tabela para cada um dos filhos, com todas as semanas do ano, e paga-se ao domingo. Os valores oscilam entre 1,25€ para o mais novo, e 3,20€ para o mais velho.

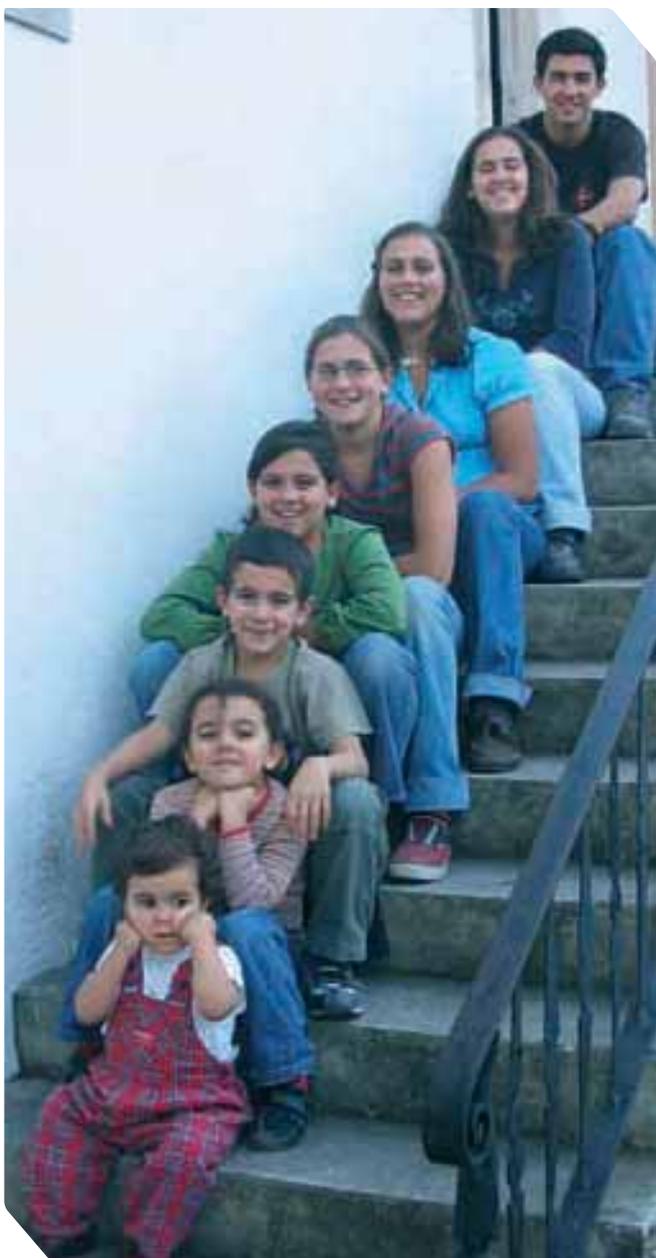
Os pais têm noção de que não permitem grandes extravagâncias. O objectivo, segundo Manuel, é «aprenderem a conquistar e que não lhes seja tudo dado de bandeja». Os mais crescidos fazem pontualmente alguns trabalhos, dando explicações ou fazendo *baby-sitting*. O uso de telemóvel também é restrito e só Francisco, Mafalda e Inês têm esse privilégio, para não ficarem à margem dos seus amigos.

Numa família numerosa como esta, há que estabelecer limites e até as saídas são analisadas. Se for para actividades relacionadas com os grupos da Igreja, Manuel e Maria participam, mas se for apenas por puro lazer, tudo tem de ser «avaliado e ponderado, caso a caso». Com um abono que não chega aos 200 euros pelos oito filhos, o casal considera fundamental haver um maior apoio por parte do Estado e defende que seja tido em conta o rendimento *per capita* e não o rendimento do agregado. Enquanto membros da Associação Portuguesa de Famílias Numerosas (*ver caixa*) há quase uma década podem usufruir de alguns benefícios, nomeadamente entradas em museus com bilhete familiar. Mas, como dizem, o que os faz estarem ligados a esta entidade é poderem contribuir para transmitir a ideia de que são os agregados familiares que compõem a sociedade.

Tentando inculcar ao máximo nas crianças o sentido de responsabilidade, o casal aproveita, de filho para filho e até de alguns primos, roupa e brinquedos. Apesar de, às vezes, comprarem coisas novas, Maria garante que os miúdos se «sentem promovidos e, de certa forma, mais crescidos por usarem algo que já pertenceu aos mais velhos».



Maria e Manuel na sua casa, em Carnaxide



De cima para baixo: Francisco, Mafalda, Inês, Sofia, Rosarinho, Pedro, Maria e Teresinha

► «Casa silenciosa? Para quê?»

É sem qualquer hesitação que, quando confrontados com a hipótese de virem ou não a ter mais filhos, Manuel e Maria afirmam: «Nunca pusemos essa hipótese de lado. Todos eles foram acolhidos e nunca impusemos uma meta, até porque acontece tudo de forma natural.»

Nunca ouviram uma queixa por parte das crianças relativamente ao facto de terem muitos irmãos e os mais velhos até já demonstram vontade de ter uma família grande. «Ainda bem que não é uma casa silenciosa», afirma Manuel, acrescentando ainda que «o descanso não implica silêncio e que basta apenas desligar daquilo que se estava a fazer antes de chegar a casa». Não encontram nenhuma desvantagem em ter uma família numerosa, mas como principal mais-valia Maria destaca «a alegria da partilha de relacionamentos, uma cumplicidade que se gera entre todos e que, por seu lado, ajuda cada um a ser ele próprio». Garante não estar esgotada por ser mãe e mulher a tempo inteiro há já 11 anos. Além do cafezinho matinal que toma diariamente com um grupo de amigas, ajuda também na distribuição de comida do Banco Alimentar Contra a Fome, fazendo algo por si própria e pelos outros.

Manuel está atento ao estado emocional da esposa, até porque estar em casa exige tanto ou mais esforço do que uma «profissão normal». Habitado a uma família grande, admite ter dificuldades em «imaginar o que é chegar a casa com uma alegria ou uma tristeza e não ter com quem partilhar».

Num espaço como este, o respeito pelo próximo e a organização são essenciais para que, de acordo com o engenheiro, «eles aprendam que não estão no mundo sozinhos, tal como não estão em casa sozinhos». O único cantinho totalmente privado de que cada um dispõe assume a forma de uma estante com tampa, uma espécie de secretária, na qual se guardam as coisas mais pessoais e onde ninguém toca. Tirando isso, tudo é dividido por dez. O meio é partilhado, as emoções são partilhadas e a união faz a força desta família cujo segredo assenta na gestão do dia-a-dia.

ASSOCIAÇÃO DE FAMÍLIAS NUMEROSAS

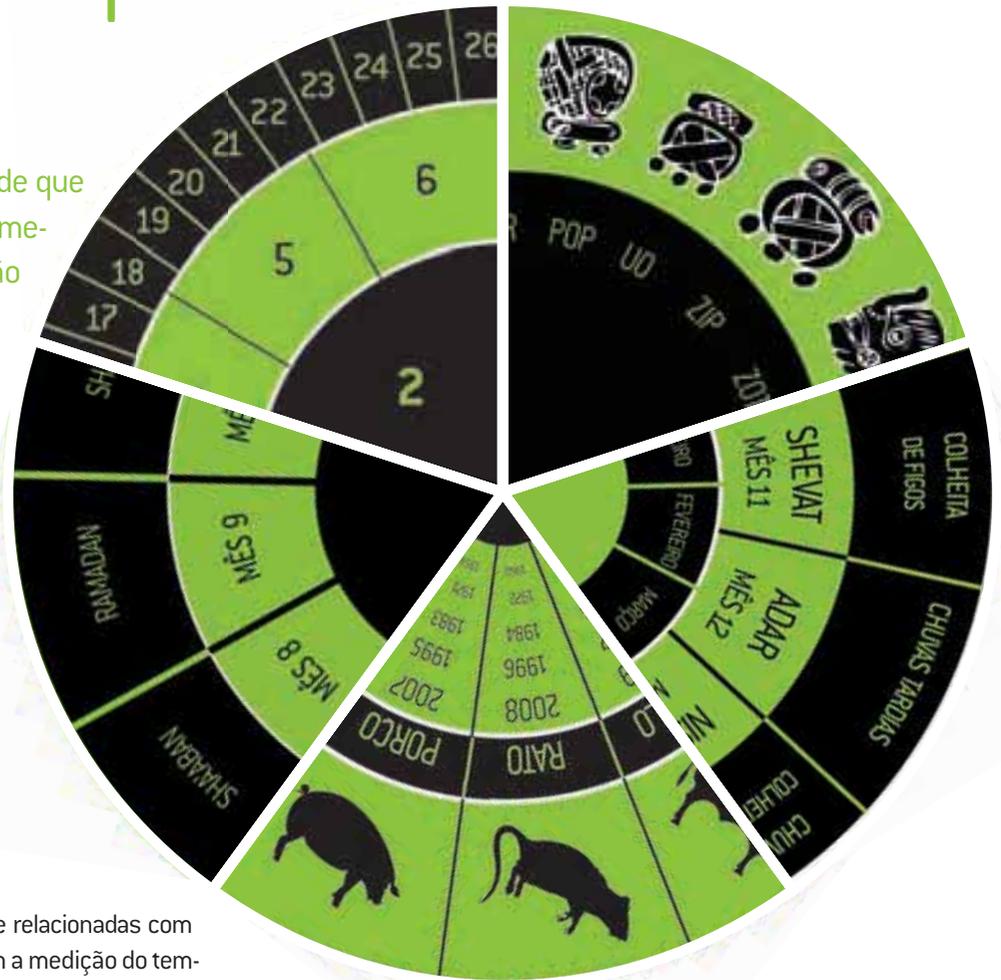
Formada por casais com, pelo menos, três filhos, a Associação Portuguesa de Famílias Numerosas (APFN) foi criada a 22 de Abril de 1999. Tem como principais objectivos a defesa dos interesses das famílias grandes no que se refere a finanças, habitação, saúde e educação. Também aposta na promoção de acções de solidariedade e interajuda entre as diferentes famílias, e na obtenção de descontos e outras facilidades para os associados e desenvolver iniciativas que promovam e divulguem os valores familiares. A associação conta actualmente com cerca de 8000 sócios e mais de 700 empresas parceiras.

Quanto tempo tem o tempo?

Por: Carlos Barbosa de Oliveira — Jornalista
Ilustrações: Plinfo

Desde os primórdios da Humanidade que os povos sentiram necessidade de medir o tempo. As técnicas de medição das primeiras civilizações tinham como pontos de referência a sucessão dos dias e das noites, sendo o movimento dos astros (Sol, Lua, planetas e estrelas) e o aparecimento das constelações, ao pôr-do-sol, marcos importantes para estabelecer períodos, ou ciclos, que permitiam a criação de calendários

As religiões e crenças estavam intimamente relacionadas com as observações astronômicas que permitiam a medição do tempo, como é bem perceptível em Stonehenge. A construção deste monumento pré-histórico situado em Salisbury, Inglaterra, encerra um conjunto de mistérios que ao longo do tempo cientistas e historiadores têm tentado decifrar. O alinhamento das pedras, por exemplo, permite a um observador, colocado no seu interior, determinar o dia do solstício de Verão e os equinócios, eclipses lunares e outros fenômenos celestes. Embora os estudiosos se dividam quanto à data exacta da sua construção, os estudos mais recentes, iniciados na década de 50 do século passado, apontam para que remonte aos anos entre 3000 e 4000 a. C. Inúmeras teorias envolvendo os druidas, práticas de feitiçaria, santuários religiosos ou aeroportos para extraterrestres têm sido construídas na tentativa de explicar Stonehenge. Mais simples, porém, talvez seja acreditar que as técnicas utilizadas para medição do tempo foram ali aplicadas com grande rigor e perícia.



A observação dos fenômenos naturais e a astronomia foram, para todas as civilizações, factores de referência para compartimentar o tempo. A sucessão dos dias e das noites determinou, por exemplo, a divisão do tempo em dias; o ciclo das fases da Lua conduziu à criação do mês; a aparição de astros e constelações ao pôr-do-sol determinou as estações do ano e o périplo da Terra em torno do Sol constituiu a razão para dividir o tempo em anos. O Homem, porém, preocupou-se sempre em ser cada vez mais rigoroso na medição do tempo, o que o levou à necessidade de reduzir cada vez mais os intervalos temporais.

Os Egípcios foram o primeiro povo a dividir o dia em 24 horas, mas Sumérios, Babilônios e as civilizações pré-colombianas (Astecas e Maias) também elaboraram sofisticados estudos de medição do tempo baseados em estudos astronômicos.

Nem sempre, porém, a divisão do tempo resultou do estudo dos astros. A semana é um exemplo. Na civilização grega tinha a duração de 10 dias, enquanto em algumas civilizações indígenas a sua duração era de apenas três. Foram os Babilônios quem adotou a semana de sete dias em todo o império, mas a sua origem remonta aos Hebreus, que determinaram essa divisão a partir do livro do Génesis (Deus fez o mundo em seis dias e descansou ao sétimo). Os Romanos adoptaram essa divisão, dando a cada dia da semana o nome de uma divindade. Ao contrário do que acontece na quase totalidade do mundo ocidental, os dias da semana em português adoptaram uma denominação diversa.

Como já referi, o estudo dos astros foi um precioso instrumento de medida do tempo, funcionando o Sol como padrão para o primeiro relógio de que há conhecimento. No entanto, os relógios astrais eram não só imprecisos como de utilização variável consoante a posição geográfica e a época do ano. Por outro lado, como esses estudos eram bastante complexos e estavam quase exclusivamente a cargo dos sacerdotes, os agricultores que precisavam de informação sobre os dias de início e fim de cada estação não tinham possibilidade de a obter.

O Homem sentiu, por isso, necessidade de «aprisionar» o tempo, passando a escrito essa informação em calendários onde fixava as datas que lhe permitiam conhecer o momento ideal para desenvolver as suas actividades (plantações e colheitas). Em comum, todos estes calendários apresentam soluções lineares de medição do tempo, dividindo-o entre passado e futuro, coincidindo o início da marcação do tempo com um determinado evento. A única excepção conhecida foi a civilização maia, que elaborou um calendário assente em ciclos temporais que se repetem em cada 52 anos (*ver caixa*)

Dentro destes parâmetros de medição do tempo podem destacar-se três tipos de calendários: lunar (tendo como referência o movimento da Lua), solar (baseado no tempo que a Terra demora a percorrer o seu périplo em volta do Sol) e misto.

Muitos calendários foram criados pelas diversas civilizações mas, hoje em dia, apenas persistem quatro (cristão, judaico, chinês e muçulmano), reflectindo cada um tradições, história e cultura distintas. Nenhum deles, porém, é completamente rigoroso, porque sendo o tempo de duração do ciclo solar (365, 242 199 dias) indivisível, foi necessário recorrer a ajustamentos que cada civilização interpretou e definiu a seu modo.

► O calendário cristão

Hoje em dia, quando chegamos ao dia 31 de Dezembro concluímos mais um ano do calendário. No entanto, apenas 30% da população mundial se rege pelo calendário cristão. Ou seja, menos



de um terço dos habitantes do planeta celebrarão, no próximo dia 1 de Janeiro, a entrada no ano de 2010. Os restantes regem-se pelo calendário muçulmano, judaico ou chinês, embora o calendário cristão coabite em algumas dessas civilizações com o seu calendário tradicional, como adiante veremos.

O calendário cristão tem origem no calendário romano, criado por Júlio César em 46 a. C., e remonta ao ano de 532, data em que o abade Dionísio sugeriu ao Papa que o tempo fosse contado a partir do ano 1 do nascimento de Cristo. Para encontrar com exactidão esse ano, Dionísio tomou como marco a data de fundação de Roma, contou os anos de todos os reinados romanos e chegou à conclusão que se tinham passado 753 anos desde a fundação de Roma até ao nascimento de Cristo. (A contagem do tempo era feita até então a partir da tomada de posse do imperador Diocleciano. Porém, como este foi um feroz perseguidor dos cristãos, não fazia sentido que a data da sua tomada de posse continuasse a servir de referência aos cristãos.)

Os estudos mais recentes indicam que Dionísio terá cometido um erro de quatro anos na contagem, pois esqueceu-se de contar o tempo em que o imperador Augusto governou com o nome de Octávio – seu nome de baptismo. Assim sendo, deveríamos actualmente estar a viver o ano de 2013 e não o de 2009.

Este calendário – conhecido como calendário Juliano por respeitar a divisão do ano nos termos adoptados por Júlio César – esteve em vigor até 1582, ano em que o Papa Gregório XIII aprovou outro em que o ano civil e o ano solar estão mais aproximados. Mesmo assim, dada a impossibilidade de estabelecer uma divisão rigorosa do tempo, foi necessário acrescentar um dia ao mês de Fevereiro, de quatro em quatro anos, para acertar as contas.

A mudança não foi pacífica e os protestantes manifestaram alguma relutância em aceitá-lo, pelo que só em 1752 a Inglaterra o adoptou. As igrejas ortodoxas grega e russa, por sua vez, mantiveram-se fiéis ao calendário Juliano até ao século xx [1924]. Embora o calendário cristão seja solar, a Igreja mantém um calendário lunar. É com base nesse calendário que algumas festividades religiosas, como a Páscoa, são assinaladas anualmente.

► **O calendário judaico**

O calendário judaico tem início no dia e ano em que, segundo a tradição hebraica, foi criado o Mundo: 7 de Outubro de 3760 a. C. Assim, os Hebreus estão actualmente no ano de 5769.

As diferenças para o calendário gregoriano são substanciais. Os anos têm 353 ou 354 dias e, embora também estejam divididos em 12 meses, a duração de cada um é, normalmente, de 29 dias [a duração aproximada de um ciclo lunar], iniciando-se sempre no primeiro dia de Lua Nova.

Sendo de base um calendário lunar, ajusta-se ao calendário solar quando completa um ciclo de 19 anos. Nesse ano, acrescenta-se um 13.º mês [we-adar] com a duração de 29 dias. Estes anos chamam-se perfeitos ou abundantes.

Outra particularidade é que o ano religioso e agrícola tem início no mês de Nissan [Março], altura em que é celebrada a Páscoa judaica.

Como acontece em todas as culturas com calendários anuais, o ano hebraico também tem um dia de Ano Novo, que corresponde ao início de um novo ano civil. Começa sempre no mês de Tishrei

[Setembro], mas o dia não é fixo. A passagem de ano também não se assinala à meia-noite, mas sim às 18 horas, quando o Sol se põe, sendo a festa de Ano Novo denominada Rosh Hashana. Entre os judeus rabínicos, no entanto, existe um calendário fixo criado devido à necessidade de um calendário permanente para comunidades que vivem fora de Israel.

► **O calendário chinês**

O mais antigo calendário em vigor é o chinês. Seguindo ciclos de 12 anos, em que cada um corresponde a um animal, o calendário chinês é um misto de calendário solar e lunar. Tem ainda um ciclo de 60 anos, que encerra cinco ciclos de 12, cada um dos quais é marcado por um dos elementos da filosofia chinesa [metal, madeira, água, fogo e terra].



O início do Ano Novo chinês tem sempre lugar numa fase de Lua Nova, que ocorre entre 21 de Janeiro e 20 de Fevereiro do calendário gregoriano.

Ao contrário dos outros calendários, o chinês não tem um marco inicial, mas estudiosos concluíram que deve ser seguido desde 2636 a. C., por iniciativa do herói cultural chinês Huang-ti, conhecido no mundo ocidental por Senhor Amarelo, ou Senhor Augusto. Cada ano tem a duração de 354 dias e divide-se em 12 meses. Para se igualar ao ano solar, em cada ciclo de oito anos são acrescentados 90 dias.

Segundo a tradição chinesa, cada ciclo de 12 anos inicia-se com o ano do Rato, que terá sido o primeiro animal a apresentar-se numa reunião convocada por Buda. Os anos seguem-se de acordo com a chegada dos outros animais.

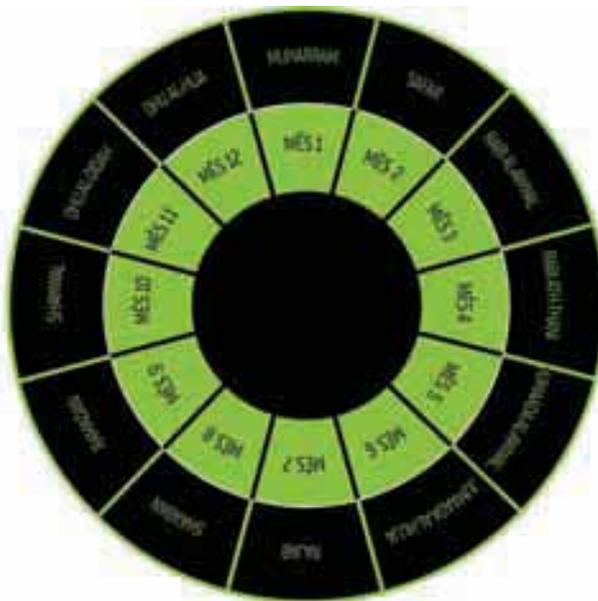
No século xx a China adoptou o calendário gregoriano, mas a população chinesa continua a celebrar o Ano Novo chinês como a principal festividade da sua cultura milenar.

► O calendário islâmico

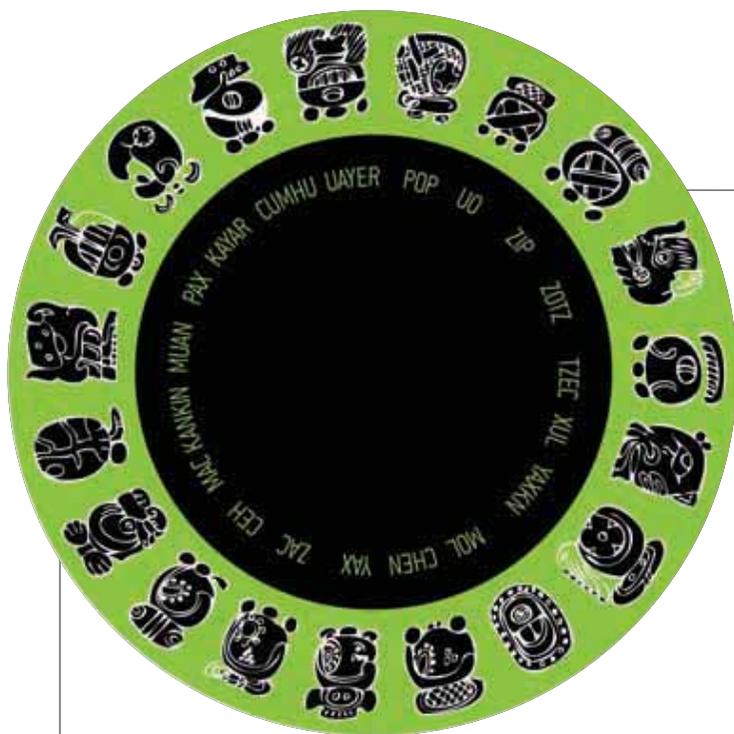
É um calendário exclusivamente lunar e, por isso, não acompanha as estações do ano.

O seu início corresponde ao dia em que o profeta Maomé saiu de Meca e foi para Medina o que, no calendário gregoriano, corresponde ao dia 16 de Julho de 622.

Cada ano tem a duração de 354 ou 355 dias, dividido em 12 meses de 29 ou 30 dias. Uma vez que os 10/11 dias de diferença em relação ao calendário gregoriano nunca são corrigidos, há um desfazamento de 1 ano em cada período de 31 anos. Actualmente decorre o ano de 1429.



O calendário islâmico pode sofrer mudanças de ano para ano, pois manda a tradição religiosa que alguns feriados religiosos tenham início apenas após a observação visual de determinados astros. Em virtude dessas características, na maioria dos países islâmicos este calendário só é usado para as festas religiosas.



CALENDÁRIO MAIA

Todas as civilizações delimitam o tempo entre passado e futuro (o presente é imensurável em conceitos temporais). Todas... não. A civilização maia tinha uma concepção de tempo que se confundia com o espaço e se desenvolvia em círculos repetitivos. De acordo com os analistas do tempo os Maias criaram o calendário mais preciso da História, conseguindo fazer cálculos precisos da rotação da Terra e dos ciclos lunar e solar.

Os Maias acreditavam que, conhecendo o passado e aprendendo com ele, poderiam transportar os acontecimentos para idêntico dia do ciclo futuro. Cada ciclo durava 52 anos e era o resultado da combinação do calendário solar (Haab) com a duração de 365 dias e meio e do calendário religioso (Tzolkin) com a duração de 260 dias.

Esta capacidade de adivinhação que acreditavam possuir, ter-lhes-á permitido prever a destruição da sua própria civilização.

A gestão do tempo do meu tempo

Por: Maria Helena Monteiro – Docente Universitária

helena.monteiro@iscsp.utl.pt

Ilustrações: Paulo Buchinho

1. Tem a certeza de que quer ler este artigo?

Ou prefere não o ler?

Mesmo que decida não o ler – porque decide que é a melhor opção para a gestão do seu tempo – veja a lição de Randy Pausch sobre *Time Management* no You Tube (www.youtube.com). Vai gostar, porque é feita de forma divertida.

Randy Pausch foi cientista, investigador e professor na Universidade de Carnegie Mellon nos Estados Unidos, especializado em Ciências da Computação. Faleceu em 2008, com 47 anos, e a sua última lição ficou como peça de referência para a Humanidade. Vale a pena voltar ao You Tube para assistir a esta lição: *The Last Lecture: Really Achieving Your Childhood Dreams*.

(http://en.wikipedia.org/wiki/Randy_Pausch).

O tempo e a gestão desse tempo assumem uma importância enorme quando sabemos que o mesmo está limitado no horizonte.

Mas não tem de ser assim, ou seja, não devemos encarar o tempo como um recurso escasso – salvo naquelas circunstâncias...

Se pesquisar na Internet por *Managing Time* (Gerir o Tempo) vai encontrar inúmeras referências de apoio à gestão do nosso tempo sob a forma de livros, artigos, soluções informáticas, palestras, etc. Esta dimensão de literatura e *software* demonstra que precisamos de ajuda para gerir melhor a aplicação e o uso do nosso tempo apesar de dizermos à boca cheia que reconhecemos muito bem o valor do nosso tempo e o stress em que vivemos.

O stress é sinónimo de má gestão do tempo, ou seja, de incapacidade de conscientemente decidirmos, destinarmos e controlarmos a utilização do nosso tempo como um recurso que, apesar de tudo, é escasso.

Vejam os se assim é...

2. O que é a gestão do tempo?

Gerir o tempo é destinar e controlar o tempo como sendo um recurso escasso.



Em 1996, Covey, Merrill e Merrill apresentaram um quadro bidimensional que está na base das decisões críticas sobre a nossa gestão do tempo. Um quadro que cruza a **Importância** com a **Urgência**.

	Urgente	Não Urgente
Importante	1	?
Não Importante	?	4

► gestão

Perante este quadro, não há dúvida sobre:

- > As acções **Importantes e Urgentes** são as que decidimos fazer em primeiro lugar. Aqui estão as actividades críticas com datas de fim marcadas.
- > As acções **Não Importantes e Não Urgentes** são as que decidimos fazer em último lugar, sendo estas actividades um desperdício de tempo se as executarmos.

E agora, como decidimos em termos das prioridades entre:

- > As acções **Não Importantes e Urgentes**?
- > As acções **Importantes e Não Urgentes**?

É este um dos pontos onde tomamos, *na maior parte das vezes, decisões pela urgência ao invés da importância*, o que nos leva **a usar o tempo de forma incorrecta** porque a urgência foi imposta (e aceite) mas sobre acções que de facto não são as importantes e deixamos as importantes para depois e muitas vezes não sabemos se ainda vamos ter *o tempo necessário para as fazer...* Ora, quando na altura verificamos que não temos o tempo chega o **stress**.

Dos dois tipos em apreço, as acções que devem ser feitas primeiro são as **Importantes e Não Urgentes**. Nestas incluem-se, por exemplo, as actividades «pão com manteiga» da vida da gestão, como preparação, prevenção, planeamento e acompanhamento de pessoas. E só depois virão as acções **Não importantes e Urgentes** (a maior parte das pessoas passa os dias a fazer estas acções).

E como é que o nosso leitor toma a decisão?

3. Algumas técnicas para o ajudar a decidir sobre o seu tempo

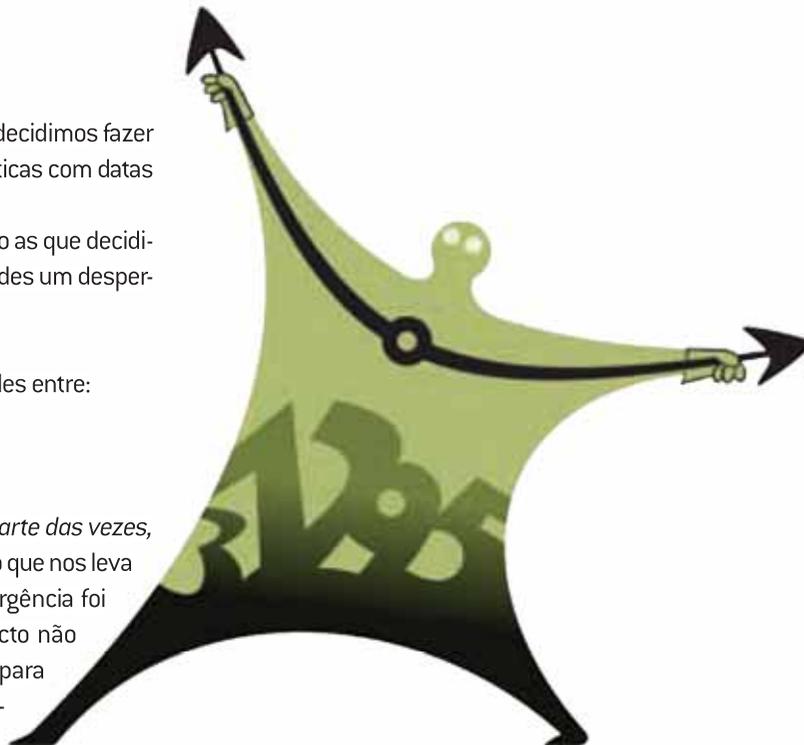
3.1 – Usar os **objectivos** como «guias» para a utilização do nosso tempo

Os objectivos constituem o ponto de partida para uma gestão eficaz do tempo (Essentials, 2005, 2). De facto, estabelecer objectivos é fazer aparecer uma linha de acção através de resultados que pretendemos vir a atingir progressivamente. Há objectivos que se alcançam numa semana e outros que demoram anos.

No nosso quotidiano são tantas as solicitações, que o «remédio» para termos uma distribuição do tempo que nos satisfaça passa por anteciparmos (o quê, onde e como vamos fazer?) e, por conseguinte, aplicarmos o nosso tempo de forma consciente.

Para tal há que:

- > Focar no que é mais importante.
- > Dar à equipa de trabalho uma orientação unificada quanto ao caminho a percorrer.

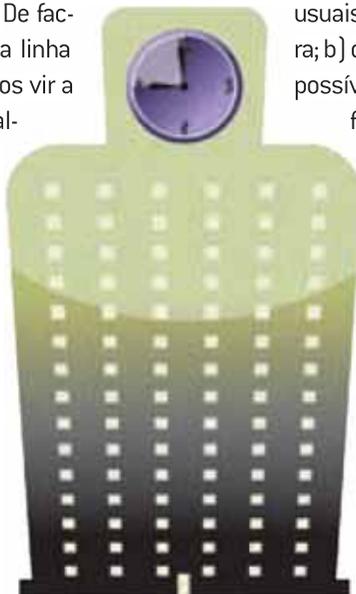


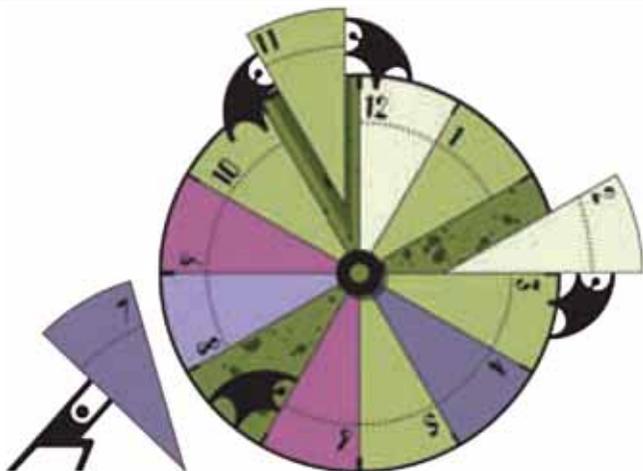
- > Não consumir muita energia com tarefas não relevantes (não críticas).
- > Evitar desperdiçar tempo.
- > Motivarmo-nos.
- > Estimular em todos (os que contribuem para os ditos objectivos) elevada satisfação pelo que se faz.

É útil separar os objectivos pelas seguintes categorias: **a)** objectivos críticos; **b)** objectivos desejáveis; **c)** objectivos que seria bom atingirmos (*nice to have*). Desta forma, já vamos **respondendo** simultaneamente se é ou não **importante** e se é ou não **urgente**.

Sempre que falamos de objectivos surgem os conselhos usuais para os apresentar: a) de forma específica e clara; b) com alvos temporais associados; c) de modo a ser possível medir o seu progresso ou resultado final; d) de forma a perceber-se o seu nível de importância; e) alinhados com a estratégia pessoal (ou da organização) – ser visível o valor do objectivo para o beneficiário quando for alcançado; e, por fim, e) desafiantes mas não impossíveis.

Por exemplo: Fazer um estágio na empresa X sobre o processo de implementação de uma solução de gestão de conteúdos, durante os próximos seis meses, para desenvolver um plano de implementação que nos permita cumprir o compromisso assumido perante o grupo empresarial sobre a montagem da nova solução no grupo até ao fim do próximo ano.





Desta forma, poderemos vir a identificar para cada objectivo uma decomposição de actividades e tarefas que confirmamos antecipadamente levarem-nos ao resultado previsto.

3.2 – Sem a agenda – plano e calendário – não posso programar a utilização do meu tempo

Sabe onde usa o seu tempo? Em reuniões? A lidar com papéis e/ou e-mails? Ao telefone? Com interrupções? No transporte e em viagens?

Se não conhece a distribuição do seu tempo pelas diversas tarefas que realiza, como poderá otimizar essa mesma distribuição?

É neste contexto que somos aconselhados a listar as actividades e os tempos que consumimos com cada uma.

É neste contexto que somos aconselhados a perguntar: «Porque é que estou a usar tanto tempo com...? E porquê...? E porquê...? Com base nas respostas, poderemos vir a tomar opções sobre o valor do consumo do tempo. **Tarefas urgentes e não importantes** são para retirar da nossa agenda... são as verdadeiramente perigosas para a nossa vida.

Fazer listas de actividades e tarefas a prazo (mensais, semanais), fazer *to-do lists* diárias (listas sobre o que vamos fazer hoje), estabelecer as **prioridades** de acordo com o valor que iremos obter com os resultados dessas mesmas actividades, **distinguir importância de urgência**, calcular as horas necessárias para fazer, pegar num calendário e tentar encaixar as actividades, etc., são técnicas que nos tornam mais eficazes e, por conseguinte, **mais felizes** (Essentials, 2005, 37).

3.3 – Sabe quais são alguns dos inimigos do seu tempo?

Então tome nota, pois ao reconhecer alguns dos inimigos do seu tempo estará mais prevenido e poderá decidir mais conscientemente.

> Dê conta de que está a pôr constantemente de lado tarefas que são para ser feitas agora... **procrastinação** – e porquê. Está com medo de falhar? A tarefa é desagradável? Nem sequer sabe por onde começar?

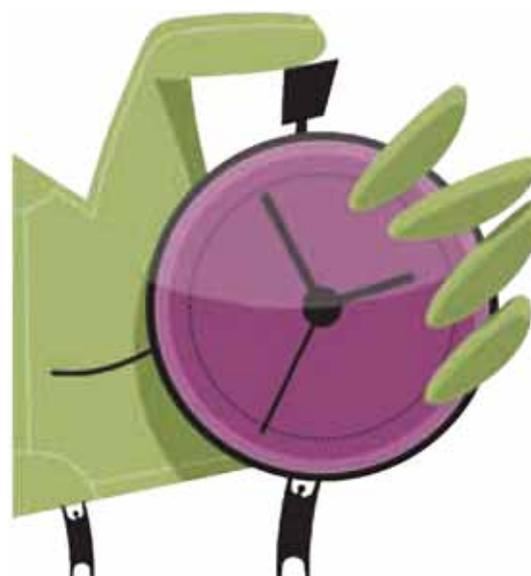


> **Não saber dizer não** e assumir mais responsabilidades do que as que já estão assumidas e com dificuldades para serem cumpridas.

> **Não assumir os problemas e as responsabilidades dos subordinados** quando eles pedem ajuda (Oncken Jr. e Covey, 1979). Se experimentar **delegar**, vai ver que compensa. No início, **delegar** (Essentials, 2005, 64)

é muito difícil, pois é reconhecido por todos que «fariamos muito melhor e muito mais depressa». O problema é que o nosso tempo deve ser empregue noutra tarefa e não nesta que pode ser feita por outro.

> **Mergulhar na «papelada» e nos e-mails...** e para estes é melhor ter uma abordagem estruturada, para não nos interromperem constantemente.



> **Vai a todas as reuniões:** e é necessário... talvez não...

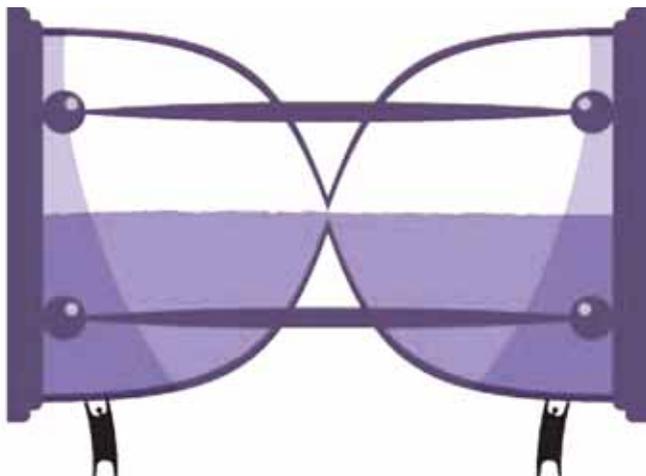
> **Está sempre a ser interrompido...** desviou a atenção para uma outra ou mais tarefas e perdeu a concentração... para voltar ao ponto inicial vai despende esforço que não estava previsto para a tarefa (Essentials, 2005, 61).



Se conseguir ler o artigo da *Harvard Business Review* que referimos acima, intitulado «**Management Time: Who's Got the Monkey?**», vai reconhecer muitas situações da sua gestão do tempo... acontece com todos nós...

3.4 – Se não equilibrar **o trabalho com a vida pessoal**, alguma coisa vai correr mal

Quando se estabelecem os objectivos temos de ter presente quer **os objectivos profissionais** quer os **objectivos pessoais**. **Estes últimos contam para a nossa felicidade.**



Se dermos atenção e importância aos nossos objectivos pessoais, teremos de os abordar como vimos anteriormente... ou seja, **a gestão do nosso tempo pessoal** começa com o estabelecimento dos nossos objectivos pessoais.

Analise o que faz – onde gasta o seu tempo – e **ganhe mais tempo não o gastando** com actividades que não sejam importantes... que não lhe dêem prazer... utilize outras alternativas, outros meios, reinvente a forma de fazer o que considera urgente mas não importante.

Analise, valorize, calendarize, execute, avalie e decida.

Equilibre os dois pratos da balança: coloque como objectivo de vida ganhar tempo ao seu tempo [Essentials, 2005, 101].

4. Considerações Finais

Segundo Covey, no seu livro *The Seven Habits of Highly Effective People*, cuja primeira edição data de 1989 [Covey, 2004], o ser humano tem de organizar as suas capacidades para viver, amar, aprender e deixar um legado para o futuro. Para tal, Covey introduz alguns mecanismos que todos deveríamos absorver como, por exemplo: estabelecer um caminho ou missão, estabelecer a separação entre os papéis que assumimos no trabalho e em casa, desenvolver relacionamentos e focar no que é importante a longo prazo.

Outros autores, como Loehr e Schwartz [Loehr & Schwartz, 2003], ligam mais a eficácia ao conceito de energia do que ao tempo. Esta é uma forma diferente de colocar a fonte das capacidades de sermos eficazes onde as origens da energia se situam ao nível mental, espiritual, emocional e físico. Estas energias passam por momentos de consumo e de revitalização, como acontece com os atletas.

Se conciliarmos a energia com a capacidade e exigência de actuarmos de acordo com o conceito de valor ligado ao uso do nosso tempo e consoante os nossos princípios, ambições e ética, estaremos com certeza no caminho do elevado desempenho associado ao bem-estar e prazer profissional e familiar.

Ajudarão estas palavras a gerir melhor o nosso tempo? O leitor o dirá.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COVEY, S. R., *The Seven Habits of Highly Effective People*, Nova Iorque, Free Press, 2004.
- COVEY, S. R. e MERRILL, R., *First Things First*, Nova Iorque, Free Press, 1996.
- ESSENTIALS, H. B., *Time Management – Increase Your Personal Productivity and Effectiveness*, Boston, USA, Harvard Business School Press, 2005.
- LOEHR, J. e SCHWARTZ, T., *The Power of Full Engagement*, Nova Iorque, Free Press, 2003.
- ONCKEN Jr., W. W. e COVEY, S. R., «Management Time: Who's Got the Monkey?», in *Harvard Business Review*, 1979.

Trabalho e Qualidade de Vida preocupam os Europeus

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto

Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor Sénior (UE – *Team Europe*).

➤ Proporcionar aos cidadãos a possibilidade de estabelecerem algum equilíbrio entre a vida familiar, os compromissos pessoais e a vida profissional tornou-se um elemento central no debate sobre política social. Ainda assim, cerca de metade (48%) dos cidadãos com emprego remunerado nos 27 Estados-membros da União Europeia (UE) referem que, pelo menos várias vezes por mês, se sentem demasiado cansados para realizar as tarefas domésticas devido ao seu trabalho.

O segundo inquérito europeu sobre a qualidade de vida realizado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (**Eurofound**) revela que uma parte significativa dos habitantes da União Europeia sente dificuldades em conciliar a sua vida profissional e privada. Cerca de 22% dos inquiridos do sexo masculino e 21% do sexo feminino afirmam que, diversas vezes por semana, se sentem demasiado cansados para realizar trabalhos domésticos. Por outro lado, 11% dos homens consideram difícil cumprir [igualmente várias vezes por semana] as suas obrigações familiares devido ao trabalho, percentagem praticamente idêntica à obtida entre os inquiridos do sexo feminino pela Eurofound.

A maioria dos inquiridos considera a vida familiar fundamental na sua qualidade de vida. Ao abordarem este tema, sete em cada dez pessoas referiram que uma boa vida familiar é muito importante em termos de qualidade de vida.

Segundo o inquérito realizado pela Eurofound, uma em cada três pessoas nos 27 Estados-membros da União Europeia afirma cuidar diariamente dos filhos, verificando-se uma ligeira diferença na percentagem obtida entre os novos membros da UE (33%) e nos antigos 15 (29%).

«Os desafios resultantes da exclusão social, do desemprego e do envelhecimento da população, da alteração das estruturas familiares, dos novos papéis atribuídos em função do género, bem como do alargamento da UE, trouxeram as questões da qualidade de vida para o centro do debate político na UE», afirma Jorma Karppinen, director da Eurofound. «O inquérito sobre a qualidade de vida retrata não só as condições de vida e a situação económica das pessoas na Europa, como também os seus sentimentos em relação a essas condições e à sociedade em que vivem.»

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e

de Trabalho é um organismo tripartido da União Europeia cuja missão consiste em fornecer aos principais responsáveis pela definição da política social as conclusões, conhecimentos e recomendações de trabalhos de investigação comparativa.

▶ Horários de trabalho divergem na UE

Um outro estudo realizado pela Eurofound procurou avaliar, em termos comparativos, os horários de trabalho em alguns sectores de actividade na União Europeia. Além de medir a carga laboral imposta por lei ou contratualizada por acordo colectivo, o estudo avalia o tempo efectivo do trabalhador na empresa, medido através de questionários aos funcionários. Desta forma, sustenta a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, há uma noção «mais precisa» acerca da carga horária, uma vez que se incluem factores como horas extraordinárias e faltas.

No *ranking* elaborado com base em dados do último trimestre de 2007, Portugal encontra-se abaixo da média europeia, com 38,8 horas de trabalho por semana. Apenas a Dinamarca, a Itália e a França têm cargas horárias efectivas menores, sendo a média de 40 horas semanais. No plano oposto, ou seja, no topo da lista, estão a Bulgária e a Roménia, com 41,7 horas, seguindo-se o Reino Unido, com 41,4 horas semanais.

Contudo, o facto de Portugal estar situado abaixo da média europeia deverá ser analisado com particular cuidado, já que se verificam diferenças significativas entre sectores de actividade.

A Eurofound seleccionou três grandes áreas – Função Pública, indústria química e comércio a retalho – representativas do sector público, da manufactura e dos serviços, tendo verificado diferenças significativas nas jornadas laborais convencionadas.

Apenas no que se refere à Função Pública, Portugal, com 35 horas de trabalho por semana, encontra-se abaixo da média, registando a Itália o valor mais baixo da União Europeia, com 32,9 horas. Já na indústria química, o país tem o período de trabalho mais elevado da UE (40 horas semanais, quando a média europeia é de 38,6), juntamente com outros nove Estados-membros. No comércio a retalho verifica-se o mesmo cenário. Portugal integra o grupo de países com horário semanal mais prolongado (40 horas, face a uma média europeia de 38,8).

Dez bússolas de apoio à liderança ÉTICA^(*)

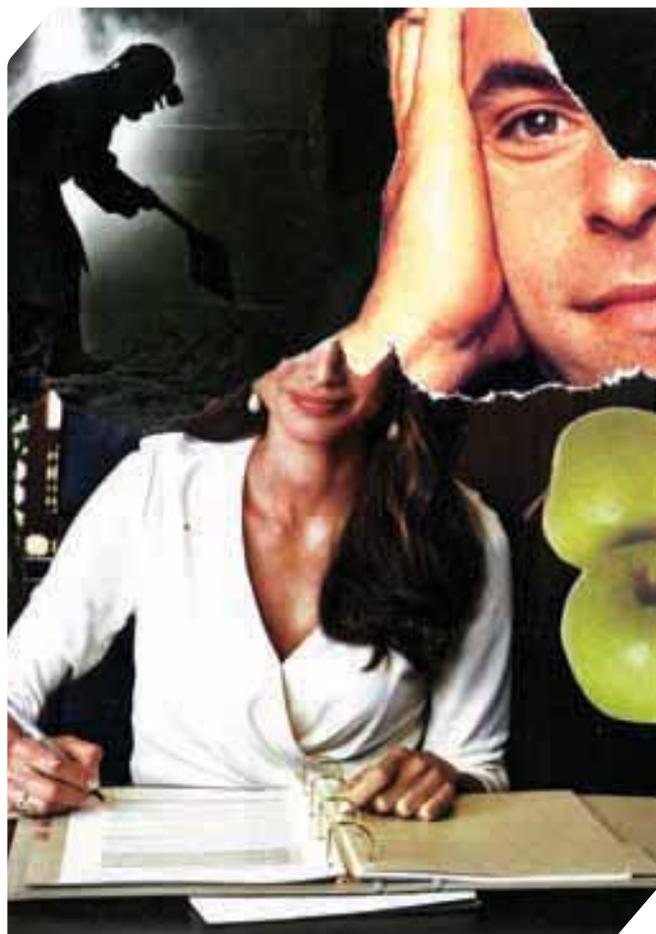
Por: Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha
Universidade de Aveiro; Universidade Nova de Lisboa
Ilustrações: Paulo Cintra

Não é difícil identificar factores de liderança que terão contribuído para a crise que agora nos aquece: (a) o foco exclusivo no curto prazo; (b) a violação dos princípios básicos da confiança; (c) o uso indevido das *stock options*; (d) as remunerações «escandalosas» (se atendermos ao desempenho das empresas); (e) a negligência de valores-chave como a excelência, o respeito, a justiça e a dignidade

► Colocando as virtudes nos palcos da vida

No cerne destas maleitas parece haver uma crise ética. Mas esta não resulta, necessariamente, da perversidade intrínseca dos líderes. Muitos líderes tomam decisões eticamente questionáveis porque a envolvente as facilita, promove ou requer. A liderança é um fenómeno inerentemente relacional e, em dadas circunstâncias, mesmo os indivíduos mais éticos podem tomar decisões eticamente reprováveis.

Por conseguinte, se queremos melhorar a vida empresarial e a vida dos humanos que nelas trabalham, necessitamos de introduzir mudanças em vários domínios. Precisamos de seleccionar, valorizar e promover líderes que não são apenas eficazes mas também virtuosos. Mas também necessitamos de promover culturas organizacionais e empresariais em que as virtudes da confiança, da integridade, do respeito e da excelência se combinam com o foco na produtividade e na competitividade. Precisamos, ainda, de alterar padrões educacionais – nas escolas, nas famílias e nas universidades. Necessitamos, em suma, de colocar as virtudes no centro dos vários palcos da vida. Neste artigo, damos conta de dificuldades éticas que se colocam aos líderes. E facultamos dez bússolas éticas sobre o que podem fazer para lidar com tais dificuldades.



► Porque boas pessoas adoptam más práticas

A Enron era uma empresa reputada, com contas aparentemente saudáveis. Enquanto líder, Kenneth Lay professava valores de generosidade e integridade, sendo respeitado como pessoa honesta e preocupada com acções de filantropia e responsabilidade social da empresa⁽¹⁾. Mas o escândalo que levou a Enron à bancarrota expôs práticas desonestas que deixaram trabalhadores sem emprego e sem pensões, investidores sem dinheiro e consumidores temporariamente sem energia.

Uma leitura possível é a de que Lay estava activamente envolvido em planos desonestos fitando o ganho pessoal. Alternativamen-

te, pode supor-se que os valores professados não estavam bem internalizados – e Lay foi dominado por um contexto organizacional e societal impróprio. Esta interpretação faz algum sentido: **(a)** a empresa recebeu apoio de entidades financeiras respeitáveis, o que contribuiu para esconder a dívida crescente da empresa; **(b)** o clima «regulatório» também parece ter sido favorável à emergência do escândalo; **(c)** mesmo depois da acusação, líderes da comunidade local asseguraram que Lay era um dos líderes empresariais mais conscienciosos de Houston^[2]. A ser correcta esta interpretação, o caso ajuda a compreender porque «bons gestores fazem más escolhas éticas» e como o contexto e a cultura organizacional vigente podem facilitar más práticas.

► Más maçãs ou más barricadas?

Independentemente das realidades do caso, é indubitável que a liderança é um fenómeno inerentemente relacional. Em dadas circunstâncias, mesmo os indivíduos mais éticos podem tomar decisões eticamente questionáveis. Uma experiência de Zimbardo^[3] ajuda a compreender as razões. A pesquisa abrangeu estudantes que aceitaram participar numa simulação prisional, e visava estudar o que sucede às pessoas quando colocadas em situações que desafiam os seus valores éticos. Os estudantes foram aleatoriamente seleccionados como «guardas» ou «prisioneiros», tendo Zimbardo assumido o papel de «director». O contexto «prisional» foi criado mediante acções simbólicas (e.g., tratando os «prisioneiros» por números, impondo uniformes desconfortáveis, atribuindo o título de «Sr. Agente Correctivo» aos «guardas») e mecanismos de controlo estreito dos «presos».

Em poucos dias, os «guardas» desenvolveram acções imorais e desumanas para manterem o controlo da «prisão». Todavia, o advogado e sacerdote (reais) que aceitaram conceder apoio na «prisão» não alertaram Zimbardo para as práticas desumanas em curso durante a experiência. O próprio Zimbardo foi apanhado no «jogo» – apenas acordou para as implicações éticas da experiência e decidiu interrompê-la após ter sido alertado por um observador externo. Desmantelada a «prisão», tanto os «guardas» como os «prisioneiros» não conseguiram explicar as suas acções à luz dos valores que professavam. Trinta anos depois, o próprio Zimbardo concluiu: «Não se pode ser um pepino doce numa barrica de vinagre.»^[4] A propósito das sevícias provocadas por soldados americanos na prisão de Abu Ghraib, acrescentou: «Não são as más maçãs que corrompem uma boa barrica, mas uma má barrica que corrompe boas pessoas.»

► Liderança assente em princípios

Contextos organizacionais excessivamente focalizados na eficiência e nos lucros e desprovidos de considerações éticas, podem impelir os indivíduos para actos que, em circunstâncias «normais», não adoptariam. Quais os atributos de liderança ca-



DEZ BÚSSOLAS DE APOIO À ACÇÃO ÉTICA DOS LÍDERES

Após analisar as dimensões éticas de uma decisão, e perante dilemas éticos, procure responder às seguintes questões [2]:

- **Teste do sono:** posso dormir descansado se tomar esta decisão?
- **Teste da perspectiva familiar:** sentir-me-ia orgulhoso de dizer à minha família e amigos que tomei esta decisão?
- **Teste da dignidade:** esta decisão preserva a dignidade e a humanidade das outras pessoas?
- **Teste do tratamento igual:** os direitos das pessoas desfavorecidas são acatados nesta decisão?
- **Teste do ganho pessoal:** o ganho pessoal que posso obter desta decisão poderá turvar o meu julgamento?
- **Teste do custo-benefício:** o benefício desta decisão para algumas pessoas pode causar prejuízo a outras?
- **Teste da justiça procedimental:** os procedimentos usados serão considerados justos pelas pessoas afectadas?
- **Teste da congruência:** esta decisão é consistente com os meus princípios e valores?
- **Teste da regra de ouro:** gostaria de ser tratado deste modo?
- **Teste da primeira página:** sentir-me-ia confortável se esta decisão fosse publicada na primeira página de um jornal ou noticiada na TV?

pazes de impedirem tais ocorrências, mantendo e desenvolvendo a positividade organizacional? Glynn e Jamerson^[2] sugeriram um processo em três passos: **(a)** consciência; **(b)** auto-reflexão; **(c)** instilar vida na organização mediante a implementação de princípios. Argumentaram que os líderes éticos repensam as pressões do contexto e desenvolvem imaginação moral que lhes permite descobrir caminhos éticos alternativos. O modo como Roy Vagelos, CEO da Merck, lidou com o combate à cegueira dos rios (oncocercose) permite ilustrar os três passos.

A empresa descobriu que um antibiótico animal que estava a ser desenvolvido poderia curar esta doença que provocava cegueira em milhões de pessoas. Sendo a enfermidade típica de países em desenvolvimento, a empresa jamais conseguiria recuperar o investimento no desenvolvimento do fármaco para uso humano. Havia ainda o risco de a sua reputação ser penalizada por qualquer efeito colateral que o medicamento pudesse provocar. Vagelos e a sua equipa acreditaram, porém, que era possível desenvolver um fármaco eficaz sem efeitos colaterais graves. Ciente dos valores professados pela empresa («O nosso negócio é a preservação e melhoria da vida humana. Todas as nossas acções devem ser avaliadas pelo grau de sucesso com que alcançamos esse objectivo»), a Merck despendeu milhões de dólares distribuindo gratuitamente o medicamento (Mectizan) nos países em desenvolvimento – ajudando a erradicar a doença^[5]. A empresa conquistou reputação e notoriedade.

Consciência. Os líderes devem estar conscientes e atender às dimensões éticas da situação que enfrentam – mesmo (ou sobretudo) quando as pressões para obter resultados são intensas e podem ser perigadas por considerações éticas. Vagelos ponderou os princípios da maximização do lucro, os valores de uma empresa orientada para salvar vidas e as implicações das várias alternativas decisórias para as partes envolvidas.

Auto-reflexão. Os líderes devem reflectir sobre os seus valores e avaliar a congruência dos mesmos com os valores da organização. Podem colocar-se dez questões (*ver quadro*) que lhes permitam compreender se o caminho ético a seguir é congruente com a orientação prevalente na organização. Perante uma eventual divergência, podem ser impelidos a abandonar a organização – ou a imprimir-lhe um novo rumo. Quando indagaram Vagelos sobre se teria tomado igual decisão no caso de saber que a mesma não teria efeitos positivos sobre a reputação da empresa,

respondeu que não tinha escolha pois toda a sua vida tinha sido dedicada a ajudar pessoas^[6].

Instilar vida na organização através de acções baseadas em princípios. Os líderes devem tomar decisões congruentes com as suas prédicas, fomentar a confiança, liderar pelo exemplo – ajudando os outros a actuar eticamente, removendo obstáculos, procurando alternativas éticas e criando contextos organizacionais onde é claro que os valores éticos são para cumprir. Vagelos, após abordar (e verificar a indisponibilidade de) outras organizações, assumiu o desígnio de cura da cegueira dos rios – colocando em prática um valor fundamental.

► Comentário final

Pelo menos a longo prazo, as consequências da liderança eticamente orientada tendem a ser positivas para as organizações, os *stakeholders* e os próprios líderes. Este desígnio requer coragem e outras virtudes – mas contribui para a positividade individual, organizacional e societal. Ao fomentarem contextos éticos e positivos, os líderes criam espirais de virtuosidade e reforçam as probabilidades de outros comportamentos éticos e positivos emergirem. Para tal, nada melhor do que recorrer a dez bússolas éticas (*ver quadro*), que poderão orientar os líderes em situações eticamente dilemáticas.

NOTA

(*) Adaptado de um capítulo do livro: Rego, A. e Cunha, M. P., *Liderança Positiva*, Lisboa, Edições Sílabo, 2009.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] MCLEAN, B. e ELKIND, P., *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*, Nova Iorque, Penguin, 2004.
- [2] GLYNN, M. e JAMERSON, H., «Principled leadership: A framework for action», in E. D. Hess e K. S. Cameron (eds.), *Leading values: Positivity, virtue, and high performance*, 2006, pp. 151-171.
- [3] ZIMBARDO, P., «A situationist perspective on the psychology of evil: Understanding how good people are transformed into perpetrators», in A. Miller (ed.), *The social psychology of good and evil*, Nova Iorque, Guilford, 2004, pp. 21-50.
- [4] ZIMBARDO, P., «You can't be a sweet cucumber in a vinegar barrel: A talk with Philip Zimbardo», in *Edge*, Janeiro de 2005.
- [5] SPREITZER, G. e SONENSHEIN, S., «Positive deviance and extraordinary organizing», in K. S. Cameron, J. E. Dutton e R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*, São Francisco, Berrett-Koehler, 2003, pp. 207-224.
- [6] SEIJTS, G. H. e KILGOUR, D., «Principled leadership: Taking the hard right», in *Ivey Business Journal Online*, May/June. (Outubro 8, 2008), 2007.



Parentalidade Partilhada e igualdade no trabalho

Por: Glória Rebelo

Jurista, Professora Universitária (ULHT) e Investigadora (Dinâmia ISCTE),
Mestre pela FDL e Doutora pelo ISEG/UTL

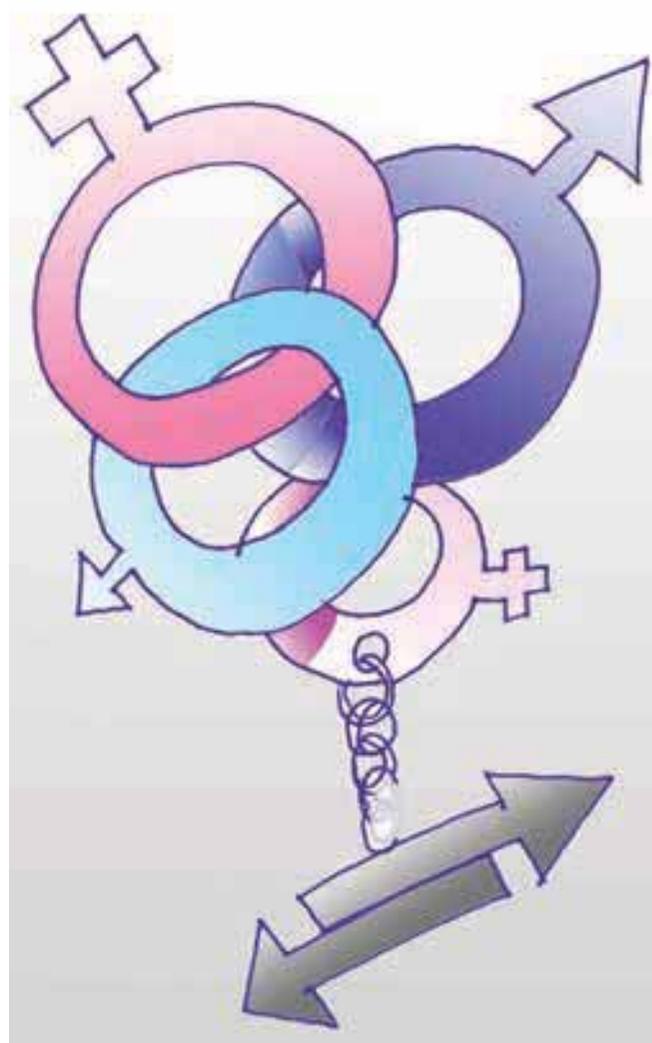
Ilustrações: Manuel Libreiro

1. O contexto da reforma laboral de 2009

Na Lei n.º 7/2009, de 12-02 – lei que procede à revisão do Código do Trabalho –, assume particular destaque o tema da «Conciliação entre a vida familiar e a vida profissional».

Desde o início deste século **xxi** vivemos um momento de globalização fortemente marcado por dois factores: a incerteza (nos mercados, na economia, no trabalho) e a celeridade da mudança social (sentida a diversos níveis mas, em especial, ao nível do envelhecimento das sociedades e das mutações relativas à família). Um ambiente de incerteza e de mutação social que se repercute, naturalmente, no domínio do Direito do Trabalho – cujo pendor social é acentuado e reflecte as preocupações económicas e sociais dominantes.

Neste contexto, enquanto os trabalhadores – no âmbito da afirmação de uma «cidadania social» e de uma «cidadania na empresa» – tendem a reivindicar um enriquecimento do conteúdo normativo do Direito do Trabalho, especialmente através da regulação de novos direitos sociais, as empresas e os empregadores tendem a reclamar um direito laboral flexível, capaz de responder à necessidade de melhorar a sua racionalidade e de permitir uma melhor adaptação às flutuações do mercado.



Ora, o Direito do Trabalho não tem sido indomável a esta mudança social. E, nesta circunstância, a urgência de conciliar vida profissional e vida familiar e de partilhar responsabilidades tem convidado o legislador a integrar na lei laboral, progressivamente, um conjunto de matérias, ou relativas à igualdade de género e não discriminação, ou atinentes à tutela da parentalidade.

De facto, o acesso massivo das mulheres ao mercado de trabalho tem vindo a suscitar – ao nível das Políticas de Emprego e do Direito do Trabalho – inúmeros desafios, *maxime* em países como Portugal, onde a participação das mulheres no mercado de trabalho é particularmente visível na medida em que estas trabalham maioritariamente – como o revelam os dados do INE – a tempo completo. Deste modo, tratar do tema da «Conciliação entre a vida familiar e a vida profissional» na Lei n.º 7/2009, de 12-02, implica falar, simultaneamente, por um lado, da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho e, por outro, da família e da partilha de responsabilidades familiares, isto é, da «parentalidade partilhada».

Embora a assunção (pelo homem e pela mulher) das responsabilidades familiares para com ascendentes e descendentes seja um problema das famílias e da sociedade em geral, diversos estudos patenteiam que as mulheres continuam a ser vistas como as principais responsáveis pelos cuidados dos filhos e outros dependentes. Ora, esta situação tende a perpetuar o estereótipo de género no trabalho, uma vez que as mulheres passam a ser percebidas de «segunda escolha» e propende a que, no mercado de trabalho, as mulheres sejam penalizadas ao nível da inserção laboral e da progressão na carreira ou, em alternativa, adiem cada vez mais a maternidade.

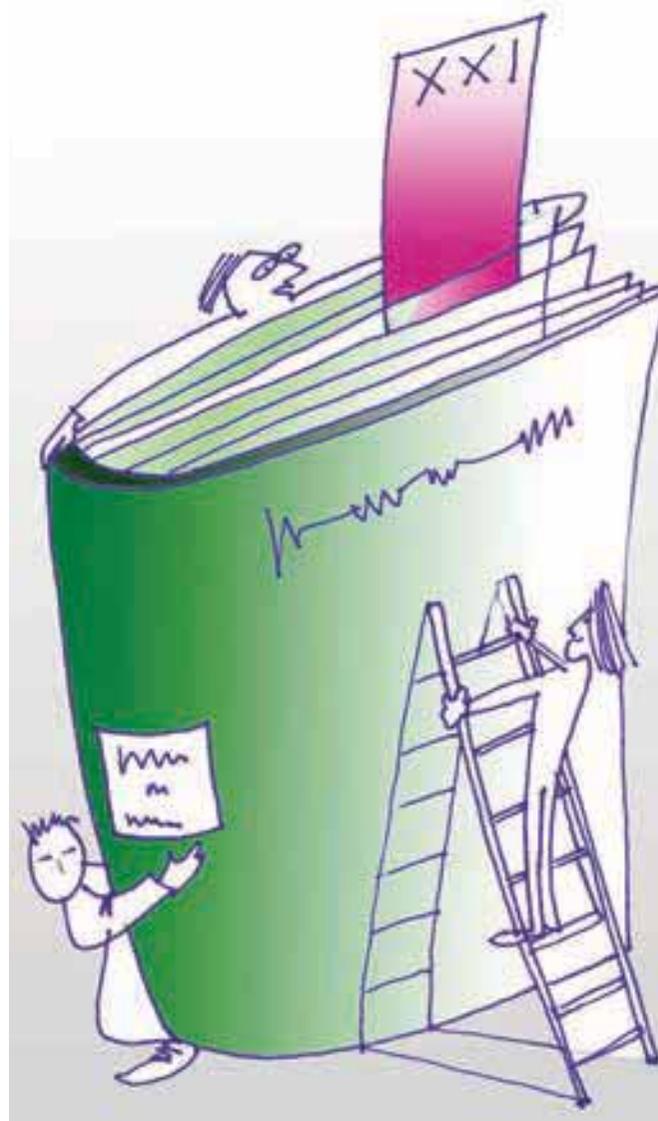
Aliás, a Constituição da República Portuguesa considera, no seu artigo 67.º, a família como elemento fundamental da sociedade, reconhecendo, entre outras, como incumbências do Estado, o propósito de executar uma política de família com carácter global e integrado e de promover, através da concertação das várias políticas sectoriais, a conciliação da actividade profissional com a vida familiar.

2. Os propósitos da reforma laboral e da revisão do Código do Trabalho

Acresce que esta reforma laboral – na qual se enquadra a revisão do Código do Trabalho – não pode explicar-se desenquadrada nem das propostas apresentadas pela Comissão Europeia em 2006, no seu Livro Verde – Modernizar o Direito do Trabalho para enfrentar os desafios do século XXI, nem das propostas apresentadas em Portugal, quer pelo Livro Verde sobre as Relações Laborais (2006) quer pelo Livro Branco das Relações Laborais (2007).

O Livro Branco das Relações Laborais identificou os principais problemas da realidade socioeconómica do país e enunciou um conjunto de propostas de intervenção legislativa que considerou adequadas, sugerindo intervir no sentido, designadamente, da:

- Promoção da flexibilidade interna das empresas.
- Melhoria das possibilidades de conciliação entre vida profissional e vida familiar e igualdade de género.



Assim, quer a imposição do gozo obrigatório de licença inicial após o nascimento do filho de dez dias úteis (sendo que cinco devem ser gozados imediatamente a seguir ao nascimento do filho), quer o reforço dos direitos do pai trabalhador presente nesta Lei n.º 7/2009, designadamente pela faculdade de gozo de licença de dez dias úteis, seguidos ou interpolados, em simultâneo com o gozo de licença pela mãe, afigura-se uma oportuna medida legislativa, encorajadora de um indispensável modelo de parentalidade partilhada. E esta representará uma condição fundamental para assegurar uma efectiva igualdade de oportunidades no trabalho.

Para que as mulheres possam assegurar uma carreira em igualdade de oportunidades, não sendo prejudicadas pela assunção de responsabilidades familiares, tratar juridicamente o tema da conciliação da actividade profissional com a vida familiar implica relacionar esta matéria com o disposto na Constituição da República Portuguesa, em especial na matéria que concerne ao princípio da igualdade e da não discriminação (artigo 13.º) e ao princípio do direito ao trabalho (alínea b) do n.º 2 do artigo 58.º). E se em matéria de igualdade e não discriminação, desde a entrada em vigor da Constituição de 1976 foram aprovados diversos diplomas relativos à temática – designadamente o Decreto-Lei n.º 392/79, de 20-09 (Igualdade e não discriminação em função do sexo); a Lei n.º 105/97, de 13-09 (Igualdade no trabalho e no emprego) a Lei n.º 7/2009, de 12-02, inova, acima de tudo, ao nível da ênfase que confere ao conjunto das disposições sobre conciliação entre vida privada e vida familiar, afirmando por esta via a igualdade de oportunidades entre homem e mulher.

A Constituição da República Portuguesa considera – no n.º 1 do seu artigo 67.º – a família como elemento fundamental da sociedade, reconhecendo-lhe direito à protecção da sociedade e do Estado. E, no conjunto de incumbências do Estado sobre esta matéria, convém realçar os propósitos de:

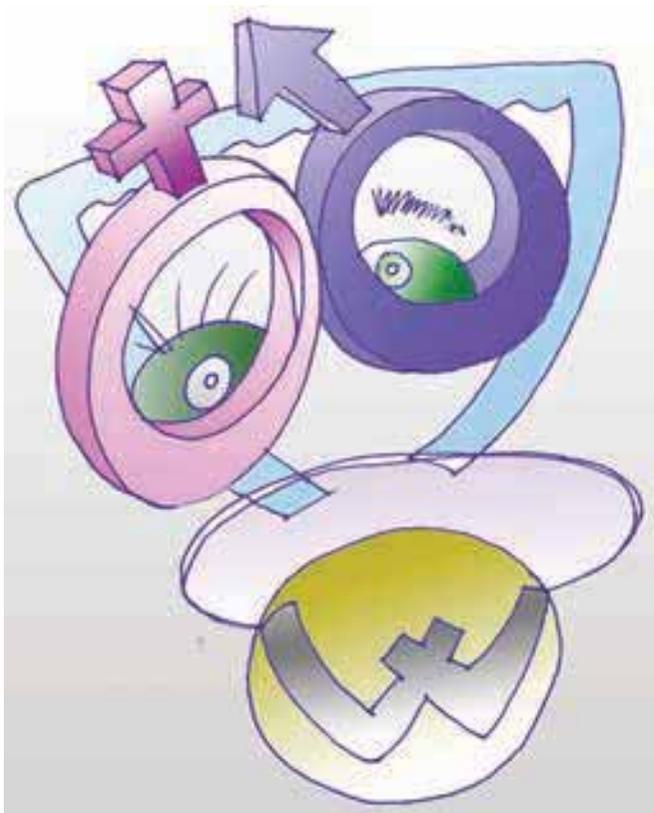
- Se executar uma política de família com carácter global e integrado (alínea g), e de
- promover, através da concertação das várias políticas sectoriais, a conciliação da actividade profissional com a vida familiar (alínea h).

E falar hoje de família – e da promoção efectiva da igualdade na conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares – suscita alguns desafios, em particular no que se refere ao problema da assunção, pelo homem e pela mulher, das responsabilidades familiares para com ascendentes e descendentes. De facto, e muito embora seja um problema das famílias e da sociedade em



geral, diversos estudos patenteiam que as mulheres continuam a ser vistas como as principais responsáveis pelos cuidados dos filhos e outros dependentes (Rubery, *et al.*, 1999; Barrère-Maurisson *et al.*, 2000; Maruani, 2000; Méda, 2001; Rebelo, 2002). Ora, esta situação:

- Perpetua o estereótipo de género no trabalho, uma vez que as mulheres tendem a ser percebidas de «segunda escolha».



- Tende a que – como alguns estudos o demonstram –, no mercado de trabalho, as mulheres sejam penalizadas ao nível da inserção laboral e da progressão na carreira ou adiem, cada vez mais, a maternidade.

Assim, na Lei n.º 7/2009, de 12-02, a «conciliação da actividade profissional com a vida familiar» emerge, expressamente, como princípio orientador:

- No direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho.
- Nos deveres do empregador.
- Na elaboração de horário de trabalho.

No artigo 24.º [«direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho»] – que corresponde, com algumas alterações, ao disposto no artigo 22.º da Lei n.º 99/2003 – o legislador, ao reconhecer o direito à igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira

profissionais e às condições de trabalho assegura, na alínea b) do n.º 3 desta norma, que o disposto nos números anteriores não prejudica a aplicação de disposições relativas à especial protecção de património genético, gravidez, parentalidade, adopção e outras situações respeitantes à conciliação da actividade profissional com a vida familiar, acautelando assim para este conjunto de matérias o princípio da igualdade de oportunidades e de tratamento.

No artigo 127.º [«deveres do empregador»], no seu n.º 3, o legislador exige que o empregador proporcione ao trabalhador condições de trabalho que favoreçam a conciliação da actividade profissional com a vida familiar e pessoal. No artigo 212.º [«elaboração de horário de trabalho»], no seu n.º 2, a lei estabelece que – competindo ao empregador determinar o horário de trabalho do trabalhador, dentro dos limites da lei – o empregador tem o dever de, entre outros, facilitar ao trabalhador a conciliação da vida profissional com a vida familiar (alínea b), constituindo contra-ordenação grave a violação do disposto neste n.º 2 (n.º 4), sendo de realçar que aqui o legislador inova – relativamente ao disposto no artigo 172.º da Lei n.º 99/2003, de 27-08 [«critérios especiais de definição do horário de trabalho»] – pois inclui nos critérios especiais de definição do horário de trabalho o princípio orientador da conciliação entre vida profissional e vida familiar.

Acolhendo disposições constantes na Lei n.º 99/2003, de 27-08, e na Lei n.º 35/2004, de 29-07, na Lei n.º 7/2009, de 12-02, a conciliação entre vida profissional e vida familiar passa pela afirmação da tutela da parentalidade, designadamente nas seguintes disposições:

- No artigo 3.º [«relações entre fontes de regulação»] – onde se prevê que as normas legais reguladoras de contrato de trabalho só podem ser afastadas por IRCT que, sem oposição daquelas normas, disponha em sentido mais favorável aos trabalhadores quando respeitem, entre outras, às matérias da igualdade e não discriminação (alínea a) e da protecção na parentalidade (alínea b), assim como dos limites de duração dos períodos normais de trabalho diário e semanal (alínea g).
- No artigo 25.º [«proibição de discriminação»] – onde se tutela a igualdade sancionando as práticas discriminatórias exercidas em virtude do gozo de licenças por parentalidade ou de faltas para assistência a menores.
- No artigo 31.º [«igualdade de condições de trabalho»] – onde se assegura que, sem prejuízo das diferenças de retribuição que possam existir entre homens e mulheres, baseados em factores objectivos, as licenças, faltas ou dispensas relativas à

protecção na parentalidade não podem fundamentar diferenças na retribuição.

- No artigo 211.º («limite máximo da duração média do trabalho semanal») – os dias de licença parental, inicial ou complementar, e de licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica são considerados com base no correspondente período normal de trabalho.
- O direito ao gozo da licença parental inicial cabe a ambos os progenitores que podem partilhá-la (n.º 1 e n.º 4 do artigo 40.º), sem prejuízo dos direitos exclusivos da mãe, nomeadamente o gozo das 6 semanas seguintes ao parto e a possibilidade de antecipar o início da licença (sendo que, na falta de decisão conjunta, o gozo da licença é da trabalhadora mãe).
- Alarga a duração da licença parental inicial (n.º 2 do artigo 40.º): a mãe e o pai têm direito a licença de 120 ou 150 dias consecutivos, a qual é acrescida em 30 dias no caso de cada um dos progenitores gozar em exclusivo um período de 30 dias seguidos ou dois períodos de 15 dias consecutivos, após o período de gozo obrigatório pela mãe a que se refere o n.º 2.
- Reforça os direitos do pai trabalhador (artigo 43.º): quer pelo aumento do período de gozo obrigatório de licença inicial após o nascimento do filho, de 5 para 10 dias úteis, sendo que 5 devem ser gozados imediatamente a seguir ao nascimento do filho, quer pela concessão de licença de gozo facultativo de 10 dias úteis, seguidos ou interpolados, em simultâneo com o gozo de licença pela mãe.
- A licença por adopção (artigo 44.º por remissão para o artigo 40.º) passa a beneficiar do mesmo período de duração da licença parental.
- Concede-se ao pai o direito a três dispensas ao trabalho para acompanhar a mãe a consultas pré-natais (artigo 46.º, n.º 5).
- Concede-se aos avós o direito a faltar ao trabalho para assistência a neto menor, em substituição dos pais quando estes não faltem pelo mesmo motivo ou estejam impossibilitados de prestar a assistência devida (artigo 50.º).

3. Considerações finais

O tema da «Conciliação entre a vida familiar e a vida profissional» assume especial protagonismo na Lei n.º 7/2009, de 12-02, especialmente através do reforço de mecanismos de facilitação da conciliação da vida familiar com a vida profissional e da promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no que respeita ao emprego e às condições de trabalho. Enquanto vivermos numa sociedade onde as oportunidades forem diferentes para os homens e para as mulheres e se mantiverem os es-

tereótipos de género no trabalho, é preciso criar condições para que os homens partilhem com as mulheres as responsabilidades familiares.

Assim, no âmbito da licença parental exclusiva do pai, a obrigatoriedade do gozo pelo pai de uma licença parental de 10 dias úteis, seguidos ou interpolados, nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho, afigura-se-nos uma opção legislativa encorajadora de um modelo de partilha de responsabilidade parental, condição fundamental para que seja possível às trabalhadoras – em particular às trabalhadoras mães – assegurar uma efectiva igualdade de oportunidades no trabalho.

Mas, e apesar do reforço global da protecção da igualdade de oportunidades no trabalho e das medidas facilitadoras de uma «parentalidade partilhada», a sua exequibilidade – dado que se trata de uma área do Direito onde a evolução de mentalidades é fundamental para que o padrão formal criado pela lei seja uma realidade – pode ser limitada se não se fizer acompanhar da acção de todos aqueles que operam no seu conjunto na área do Direito do Trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRERE-MAURISSON, M. A., et al., «Temps de travail, temps parental», in *Premières Synthèses*, n.º 20 -1, Dares, 2000.
- CHAGAS LOPES, M., «A igualdade de oportunidades como estratégia empresarial», in *Sociedade e Trabalho*, n.º 6, 1999.
- GOMES CANOTILHO, J. J. e MOREIRA, Vital, *Constituição da República Portuguesa*, Coimbra, Coimbra Editora, 2007.
- MARUANI, M., *Travail et emploi des femmes*, Paris, Éditions La Découverte, Syros, 2000.
- MEDA, D., *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion, 2001.
- MEDA, D. e PERIVIER, H., *Le deuxième âge de l'émancipation*, Paris, La République des idées, 2007.
- REBELO, G., «Acerca das novas formas de trabalho em Portugal – uma perspectiva sócio-organizacional e jurídica», in *Organizações e Trabalho*, n.º 21, 1999, pp. 30-45.
- REBELO, G., «A flexibilidade no trabalho: as questões da redução do tempo de trabalho e do trabalho a tempo parcial», in *Organizações e Trabalho*, n.º 26, 2001, pp. 31-40.
- REBELO, G., *Trabalho e Igualdade – Mulheres, Teletrabalho e Trabalho a Tempo Parcial*, Oeiras, Celta, 2002.
- REBELO, G., *Emprego e Contratação Laboral em Portugal – Uma Análise Socioeconómica e Jurídica*, Lisboa, RHEditora, 2003.
- REBELO, G., «A família no Código do Trabalho», in *Público*, 26 de Abril, 2008.
- REBELO, G., «Um novo sentido de família», in *Público*, 3 de Janeiro, 2008.
- RUBERY, J., et al., *Women's employment in Europe: trends and prospects*, Londres, Routledge, 1999.

2010 Será o Ano Europeu da Luta Contra a Pobreza e a Exclusão Social

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto

Professor e Investigador Universitário (Ph. D);

Conferencista e Consultor Sénior (UE – *Team Europe*)

Ilustrações: Extramedia Design Studios

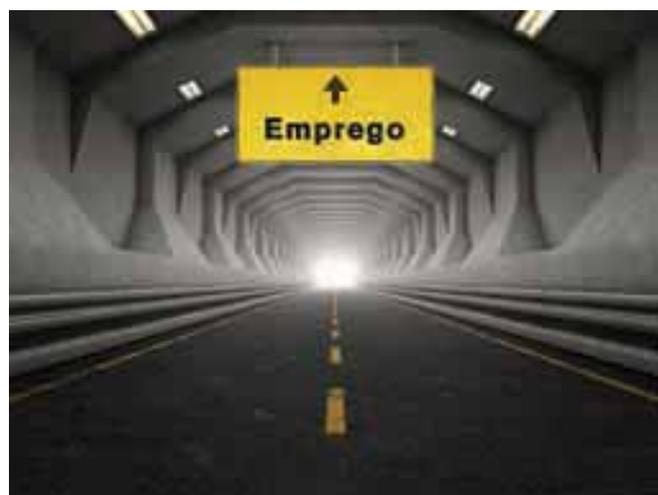
SABIA QUE...

Setenta e oito milhões de habitantes da União Europeia (UE) vivem actualmente sob a ameaça da pobreza. De acordo com a definição comumente aceite na UE, as pessoas são consideradas em risco de pobreza quando vivem com um rendimento inferior a 60% do rendimento familiar mediano no seu país.

O Ano Europeu da Luta contra a Pobreza e a Exclusão Social beneficiará de uma dotação de pelo menos 26 milhões de euros, dos quais 17 milhões serão contributo da UE. A iniciativa, que decorrerá ao longo de 2010, terá por finalidade:

- Reconhecer os direitos e a capacidade das pessoas excluídas para desempenharem um papel activo na sociedade.
- Sublinhar que cada indivíduo na sociedade tem responsabilidades na luta contra a pobreza.
- Promover a coesão social e disseminar boas práticas em matéria de inclusão.
- Reforçar o compromisso de todos os altos responsáveis políticos de tomarem medidas mais eficazes.

«A Europa é uma das regiões mais ricas do Mundo e, mesmo assim, 78 milhões de pessoas estão em risco de pobreza. Isto é completamente inaceitável. Precisamos de nos esforçar mais para mudar a nossa atitude. A UE, os governos nacionais e os cidadãos, todos juntos podem e devem agir para erradicar a pobreza. Oito anos após a primeira estratégia europeia para a inclusão social, está na hora de reafirmar o compromisso da UE com este importante objectivo. Em toda a UE, durante o ano de 2010, suceder-se-ão eventos que mostrarão as diferentes faces da pobreza e da exclusão na Europa», referiu Vladimír Špidla, comissário europeu responsável pelo Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades.



Compromisso Comum para o Emprego

A União Europeia irá disponibilizar 19 mil milhões de euros do Fundo Social Europeu para apoiar as pessoas atingidas pela crise económica.

Através de uma iniciativa que visa estabelecer um «compromisso comum para o emprego», a Comissão Europeia destaca três prioridades-chave: manter o emprego, criar empregos e promover a mobilidade; modernizar competências e responder às necessidades do mercado de trabalho; promover o acesso ao emprego.

Estas prioridades devem ser vistas como complementares a outras medidas adoptadas pela Comissão para enfrentar a crise, incluindo as recentes propostas sobre a supervisão financeira e a proposta que visa um melhor funcionamento do Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização em período de crise. São igualmente coerentes com as estratégias a mais longo prazo da União Europeia para reformar os mercados de trabalho, incluindo a Estratégia de Lisboa.

«O compromisso comum para o emprego é uma agenda sólida, progressista e coordenada para combater o desemprego, fomentar a criação de emprego e preparar uma recuperação sustentável», salientou Vladimír Špidla.

Valores de Vida e *stress* percebido^(*)

Por: José Magalhães – Professor Universitário e Investigador

Ilustrações: Sérgio Rebelo



Para uma melhor compreensão do problema efectuámos uma pesquisa no âmbito dos estudos e projectos realizados pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho que apontam para uma procura efectiva da melhoria da «Qualidade de Vida» subordinada aos factores relacionados com a igualdade de oportunidades, a conciliação entre a vida familiar e laboral, bem como o controlo dos níveis de *stress*. Nesse sentido, procedeu-se à avaliação das significações individuais ao nível dos valores e crenças nas dimensões profissional e pessoal/familiar e da influência do *stress* laboral no âmbito dos processos adaptativos e inadaptativos que interferem na tomada de decisão por uma carreira e nas dificuldades de gestão de tempo para conciliar a vida profissional e familiar.

► Contextualização do estudo

O contexto da amostra seleccionada permitiu ter uma abordagem de «anticrise» dado que são mulheres de meia-idade que conseguiram sucesso na sua carreira e simultaneamente ter uma lógica de família. Assim, a citação de Lucy Kellaway (2006) no *Diário Económico* poderá servir para um enquadramento, polémico, da problemática: «Sou uma mulher de meia-idade. É uma expressão feia e é, de facto, uma fase feia da vida. As mulheres de “meia-idade” são como adolescentes, só que 30 anos mais velhas. Vivem constantemente insatisfeitas e à beira da depressão e são perfeitamente insuportáveis – tal qual uma adolescente de 14 anos.» As realidades sociais encontram-se cada vez mais relacionadas com a forma como homens e mulheres constroem e estruturam, nomeadamente, os papéis básicos como trabalhadores, a ocupação dos tempos livres, as relações familiares e as restantes atribuições do quotidiano. A vida dos homens e das mulheres em termos das relações pessoais estabelecidas e no desenvolvimento profissional mudaram radicalmente nos últimos 50 anos (Barnett e Hyde, 2001; Perista, 1999) em todo o mundo desenvolvido e em Portugal a partir de 1974. Aquele facto originou uma alteração dos papéis tradicionalmente femininos, ou seja, as mulheres empregadas passaram a dispor de menos tempo para dedicar aos cuidados com os filhos e às tarefas domésticas. De facto, as mulheres empregadas têm múltiplos papéis (executar as

► Nota introdutória

O objecto da investigação apresentada incidiu, numa amostra de mulheres portuguesas de meia-idade, na avaliação da importância dos valores de vida e do *stress* percebido na tomada de decisão por uma carreira profissional.

tarefas profissionais que lhe estão atribuídas, cuidar dos filhos, concretizar as tarefas domésticas, entre outras) que são difíceis de conciliar. Verificamos também, ao contrário do que se passava na geração anterior, que há mais mulheres do que homens nas universidades e a lançarem-se no mercado de trabalho. Os papéis de vida das mulheres diversificam-se e muitas vezes entram em conflito. Nos últimos 25 anos registou-se um enorme crescimento na participação da mulher no mercado de trabalho, acompanhado por um aumento da investigação sobre a escolha de carreira e comportamento de ajustamento da mulher, o que não acontecia.

De uma maneira geral, as mulheres portuguesas continuam a trabalhar após o nascimento dos filhos, acumulando o duplo papel de mãe e de trabalhadora, e as mulheres empregadas que são quadros superiores maioritariamente não interrompem o trabalho, mesmo quando o número de filhos aumenta (Perista, 1999).

Efectivamente, a multiplicidade de papéis, a relação do papel trabalho com a assumpção de outros papéis e ainda as consequências da escolha de uma carreira ou de um papel de trabalhadora poderá ter influência nas relações interpessoais, na relação com os filhos e na satisfação na vida (Barnett e Hyde, 2001; Savickas, 1994).

O conceito de valor tem assumido nas últimas décadas um lugar de relevo a nível da investigação, assim como tem vindo a aumentar o seu protagonismo teórico em relação aos vários aspectos da vida do indivíduo e às escolhas que este tem que realizar ao longo do seu percurso de vida. Desde sempre os valores têm sido vistos como *determinantes importantes do comportamento humano* (Super, 1990). Estudos que salientam o imperativo de saber quais os valores mais importantes para as pessoas, bem como a maneira como se desenvolvem ou modificam no contexto do emprego e da empresa em adultos trabalhadores, são fulcrais para o melhor esclarecimento e compreensão da relação entre os valores e satisfação profissional (Almeida e Lopes, 2004).

Considerando a importância da operacionalização da variável valor, Grace e Brown (1996) desenvolveram um inventário de valores de vida (*Life Values Inventory – LVI*) que pode ser usado como um auxiliar na tomada de decisão – decisões face à carreira, educação, relações com os outros e tempos livres – e que constitui ainda uma tentativa de promover o pensamento holístico no processo de tomada de decisões. Um outro aspecto particularmente interessante daquele inventário é o facto de combinar dimensões quantitativas e qualitativas, o que implica que o cliente considere quais os valores mais importantes para obter a satisfação nos vários papéis de vida. Neste sentido, o LVI permite,

além da avaliação, uma intervenção ao nível dos valores. Brown e Grace (1996) identificaram 14 valores.

De acordo com Brown (1996), uma vez que o papel da carreira influencia todos os outros papéis da vida, o potencial impacto nos papéis ligados à família, lazer e educação devem ser considerados quando se toma uma decisão de carreira. Os indivíduos devem compreender os seus próprios valores, principalmente se estes são interpretados em relação ao trabalho, uma vez que os interesses decorrem dos valores (Rokeach, 1973).

O *stress*, por seu turno, é um fenómeno típico das actuais sociedades, por um lado um produto da percepção observada sobre a forma e ritmo do trabalho e, por outro lado, a diversificação das atribuições funcionais de carácter psicológico e social que o trabalho representa para cada indivíduo (Cunha e Cooper, 1992). A composição competitiva e pressionante que se insere no trabalho, como factor condicionante da sociedade, conjuntamente com outros factores que, a jusante e a montante da função trabalho, gerados no meio ambiente, funcionam como catalisadores de tensão, traduzem-se em prejuízos bio-psico-fisiológicos para o indivíduo (Rees e Cooper, 1991). Naquele contexto, o *stress* é uma das consequências que afecta a saúde física e psicológica, bem como a actividade em termos pessoais, sociais e familiares.

Entre os diversos estudos desenvolvidos sobre o *stress* laboral encontramos claras referências a correlações com elevada significância entre os problemas que afectam a saúde mental dos trabalhadores e o absentismo, bem como correlações de significância inversa entre satisfação profissional/laboral e o absentismo por doença (Rees e Cooper, 1991). O *stress* tornou-se efectivamente um problema social e organizacional, em que a saúde mental se encontra dependente da pressão do trabalho, bem como a relação entre a satisfação no trabalho e a pressão do trabalho mudam em conformidade com o tipo de comportamento de cada indivíduo (Robertson, Cooper e Williams, 1990). Contudo, o *stress* também se apresenta como factor determinante de vida e impulsor da tomada de decisão.

O objecto dos estudos psicológicos implica uma observação do fenómeno do *stress* enquanto fonte sinérgica de interactividade entre cada sujeito e o meio ambiente que o envolve, condicionada por factores individuais e específicos de cada situação, nas quais o indivíduo tem um exercício de mediação (Lazarus e Folkman, 1989).

► Método e instrumentos adoptados

Como já referimos, o estudo avaliou os valores de vida em mulheres com filhos (MCF) e em mulheres sem filhos (MSF) na opção



de uma carreira superior, os níveis de *stress* percebido e as eventuais correlações entre aquelas variáveis.

Adoptámos uma metodologia do tipo mista, como já foi referido, para obter uma maior riqueza nos resultados alcançados. No campo das hipóteses estas surgem apenas no plano lógico da investigação, sendo que estabelecemos um caminho baseado nas significações subjectivas atribuídas à carreira e a outros papéis de vida como potenciais geradores de processos inadaptativos ou adaptativos no confronto com o *stress* laboral.

A amostra apresentada é constituída por 40 mulheres: 20 com filhos e 20 sem filhos. São mulheres de meia-idade, na faixa etária dos 40-55 anos, com formação superior, estabilidade profissional e a carreira já assumida. O escalão etário adoptado para a operacionalização do conceito de «meia-idade» foi construído após a realização de várias pesquisas, nomeadamente os estudos de Super (1980). Esta amostra assume o carácter não probabilístico, mas de conveniência por se tratar de um tema de elevada importância e por se encontrar mais acessível à investigação (Ribeiro, 1999).

Para a avaliação dos valores de vida e crenças foi utilizado o *Life Values Inventory* – (LVI), *Inventário de Valores de Vida*, de Grace e Brown (1996), cuja versão portuguesa é da autoria de Almeida e Pinto (2002). O objectivo é definir um quadro dos valores de vida mais influentes nas áreas de investimento mais determinantes como o trabalho ou carreira, o elevar de conhecimentos académicos, a família e outras importantes: o lazer e as actividades de comunidade.

Para a análise dos níveis de *stress* aplicámos a *Perceived Stress Scale* – Escala de *Stress* Percebido. Esta escala foi adaptada para a população portuguesa, da versão original de S. Cohen e Merrelstein (1993), por Moreira (2002).

Complementarmente o estudo abordou as estratégias de *coping* adoptadas em situações de *stress*. Para aquela abordagem utilizámos o instrumento construído por Lazarus e Folkman (1998), adaptado à população portuguesa por C. Santos e J. Ribeiro (2001), que se encontra direccionado para duas dimensões fundamentais do *coping*: estar focado no problema e nas emoções. No âmbito do nosso processo de investigação foram realizadas entrevistas às mulheres da amostra cujos resultados permitiram uma maior riqueza de informação e compreender na essência os percursos de vida e os momentos potenciadores de uma decisão ou opção.

► **Conclusões**

Os valores de vida prioritários (referimos os mais relevantes) nos dois grupos de mulheres fixaram-se em torno dos valores de «Realização» (capacidade de aceitar novos desafios e trabalhar para melhorar) e «Lealdade à Família ou Grupo» (importância de seguir as tradições e expectativas da sua família ou grupo). Os níveis baixos de *stress* são idênticos em ambos os grupos, o que pode merecer alguma consistência na opção das estratégias de *coping*, ou seja, «Resolução Planeada do Problema» (alterar a situação através de uma abordagem analítica de solução do problema), «Procura de Suporte Social» (procura de suporte informativo tangível e emocional), «Reavaliação Positiva» (cria-

ção de significados positivos e crescimento pessoal, podendo ter também uma dimensão religiosa] e «Assumir a Responsabilidade» [reconhecer o seu papel no problema e tentar resolver].

Em ambos os grupos os níveis de *stress* laboral aumentaram nos casos em que assumiram protagonismo nas carreiras ou lugares de responsabilidade.

Nas MCF, em 50% das situações a família, nomeadamente marido, filhos e pais, foi claramente um elemento motivador e incentivador pela opção de carreira e realização pessoal da mulher. Nestes casos o marido assumiu claramente o papel que o estereótipo social habitualmente atribui às mulheres na relação com a casa e com os filhos. Num dos casos o homem abdicou do seu trabalho de turno nocturno para que a mulher pudesse ir às aulas. Na relação familiar a partilha assumia o modo de vida e a procura de conciliação entre a vida familiar e laboral uma preocupação geral. Nas restantes situações a finalização do curso e a opção de carreira tiveram consequências negativas na relação conjugal e no ambiente familiar, tendo terminado em divórcio ou separação; num dos casos a mulher, além do divórcio, teve a crítica dos pais e o afastamento dos filhos. Na maioria dos casos as razões dos conflitos tiveram por base estereótipos como, entre outros: «Quem trata da casa e dos filhos deve ser a mulher»; «O cabeça de casal (o homem) não pode ter uma posição profissional e remuneratória inferior»; «A mulher deve limitar-se a fazer opções de carreira quando os filhos estiverem “criados”».

As situações de *stress* (*distress* ou *stress negativo*) foram referidas nos casos em que a opção por um curso e respectiva carreira foi mal aceite pelo marido e/ou família, mas funcionaram sempre como catalisadores (*eustress* ou *stress positivo*) dessa opção e não como redutores da componente realização pessoal. Claramente, esta auto-regulação de situações stressoras (de sinal negativo) passou pelo assumir de estratégias positivas para lidar (*coping*) com os momentos de *stress*.

Verificou-se uma clara assumpção por parte deste grupo de mulheres que a opção por um curso/carreira deve ser compatível com a constituição de família, planeamento familiar e ter um ambiente feliz.

Nas MSF, em sete situações registámos que a opção pela carreira em detrimento dos filhos e/ou de família foi impulsionada por casos de frustrações, traições e desilusões passionais. A carreira e/ou a formação académica funcionou, nestes casos, como factor de realização e de alguma forma como factor reabilitador dos traumas afectivos. Destes casos, dois deles tiveram como consequência o divórcio. Em cinco situações a opção de carreira em detrimento da constituição de família teve por origem a filosofia



familiar, da parte dos pais, ou seja a defesa de «primeiro a estabilidade através de um curso e uma carreira e só depois os filhos». Nas restantes oito situações a decisão de não ter filhos por opção de carreira foi assumida conscientemente, com razões diversas, por cada um dos elementos do casal: «O mundo do poder é dominado pelos homens, pelo que com filhos não se consegue vencer»; «Não ter filhos foi uma situação pontual, sendo assumido ser perfeitamente possível a conciliação»; «É impossível a conciliação entre a carreira e a vida familiar».

Neste grupo de mulheres, com excepção de um caso em que é assumida a decisão de não família e não filhos, todas as restan-

tes assumem que a família e o ter filhos é um pressuposto indubitável. Nos casos em que o ter filhos já não se torna possível foi assumida alguma frustração, mesmo com carreiras de enorme sucesso, e limitação na realização pessoal.

Quanto à observação da influência do *stress*, foi mais visível nos casos que designámos por frustrações, traições e desilusões passionais, mas também nos casos em que a família de origem teve forte influência na opção. Na maioria dos casos os momentos de *stress* tiveram como consequência, através das respectivas estratégias de *coping*, um reforço na opção de carreira e no afastamento da opção de família/filhos.

O valor «Espiritualidade» (é importante ter crenças espirituais e acreditar que somos parte de algo superior a nós), embora sem valores muito significativos, aparece como fazendo parte determinante dos momentos difíceis para ambos os grupos. A atribuição de valor menos importante ao item «Saúde e Actividade Física» (é importante ser saudável e fisicamente activo/a) no caso das MCF foi esclarecida nas entrevistas: o enfoque estava no facto de o tempo disponível entre a vida familiar e laboral não permitir essa forma de estar. Esta situação confirma a literatura de que nos socorremos sobre o tempo disponível para as mulheres no campo da prevenção da saúde e prática de desporto e outras actividades.

A intervenção passará, obviamente, pela alteração de comportamentos em homens e mulheres, na família, escola e sociedade, através da qualificação da formação no âmbito da igualdade de oportunidades e de género e a sua generalização em termos da definição de políticas que assumam o *mainstreaming* como um princípio estabilizador em termos da sociedade. No âmbito do *stress* percebido, tenha ele origem no ambiente laboral, familiar ou ambos, passa pela positividade na abordagem do tema. A escola, a família e o emprego são as passagens fundamentais para se intervir e gerar uma aprendizagem sobre o funcionamento dos mecanismos físicos e psicológicos do *stress* e como é possível transformá-lo num factor preponderante de qualidade de vida, bem-estar e criatividade. Auto-estima e autoconfiança são factores através dos quais a assimilação e adopção de estratégias de *coping* passam pela valorização de cada um estabelecendo valores de vida que permitam elevar a motivação em prol de uma vida mais feliz e partilhada.

NOTA

(*) Artigo elaborado com base na Tese de Doutoramento em «Desenvolvimento e Intervenção Psicológica» de Psicologia Y Sociología de la Educación, Universidad de Extremadura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA M. L. e LOPES (2004), «Inventário dos Valores de Vida: Estudos com Adultos Trabalhadores», in *Comportamento Organizacional e Gestão*, n.º 2, 2006, p.189.
- BARNETT, R. C. e HYDE, «Women, work and family: an expansionist theory», in *American Psychologist*, n.º 10, 2001.
- BROWN, D., e CRACE R. K., «Values and life role decision making», in *Career Development Quarterly*, n.º 44, 1995, pp. 211-223.
- BROWN, D., «A holistic, values-based model of life role decision making and satisfaction», in D. Brown, L. Brooks & Associates (eds.), *Career Choice and Development*, São Francisco, Jossey-Bass, 3.ª ed., 1996, pp. 337-372.
- CUNHA, C. R., COOPER, C. L. e MOURA, I. M., REIS M. E., FERNANDES P., «Portuguese Version of the OSI: A Study of Reliability and Validity», in *Stress Medicine, Assessment of Stress*, Londres, John Wiley & Sons Lda, vol. 8, 1992, pp. 247-251.
- LAZARUS, R. S. e FOLKMAN, S., *Stress, Appraisal and Coping*, Nova Iorque, Springer Pub, 1989.
- PERISTA, H., *Os Usos do Tempo e o Valor do Trabalho – Uma Questão de Género*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 1999.
- REES, D. W. e COOPER C. L., «A Criterion Oriented Validation Study of OSI Outcome Measures on a Sample of Health Service Employees», in *Stress Medicine, Research Reports*, Londres, John Wiley & Sons, vol. 7, 1991, pp. 125-127.
- ROBERTSON I. T. e COPPER C. L., *The Validity of the Ocupacional Stress Indicator*, Wor & Stress, Londres, Taylor & Francis Lda, vol. 4, 1990, n.º 1, pp. 29-39.
- ROKEACH, M., *The nature of human values*, Nova Iorque, The Free Press, 1973.
- SAVICKAS, M. L. e LENT, R. W., «Introduction. A convergence project for career psychology», in M. L. Savickas e R. W. Lent (eds.), *Convergence in career development theories: implications for science and practice*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1994, pp. 1-6.
- SUPER, D. E., «A life-span, life-space approach to career development», in D. Brown, L. Brooks & Associates (eds.), *Career Choice Development*, São Francisco, Jossey-Bass, 1990, 2.ª ed., pp. 197-261.

O *coachon*.

A relação fundamental da dinâmica no *coaching* de colaboradores

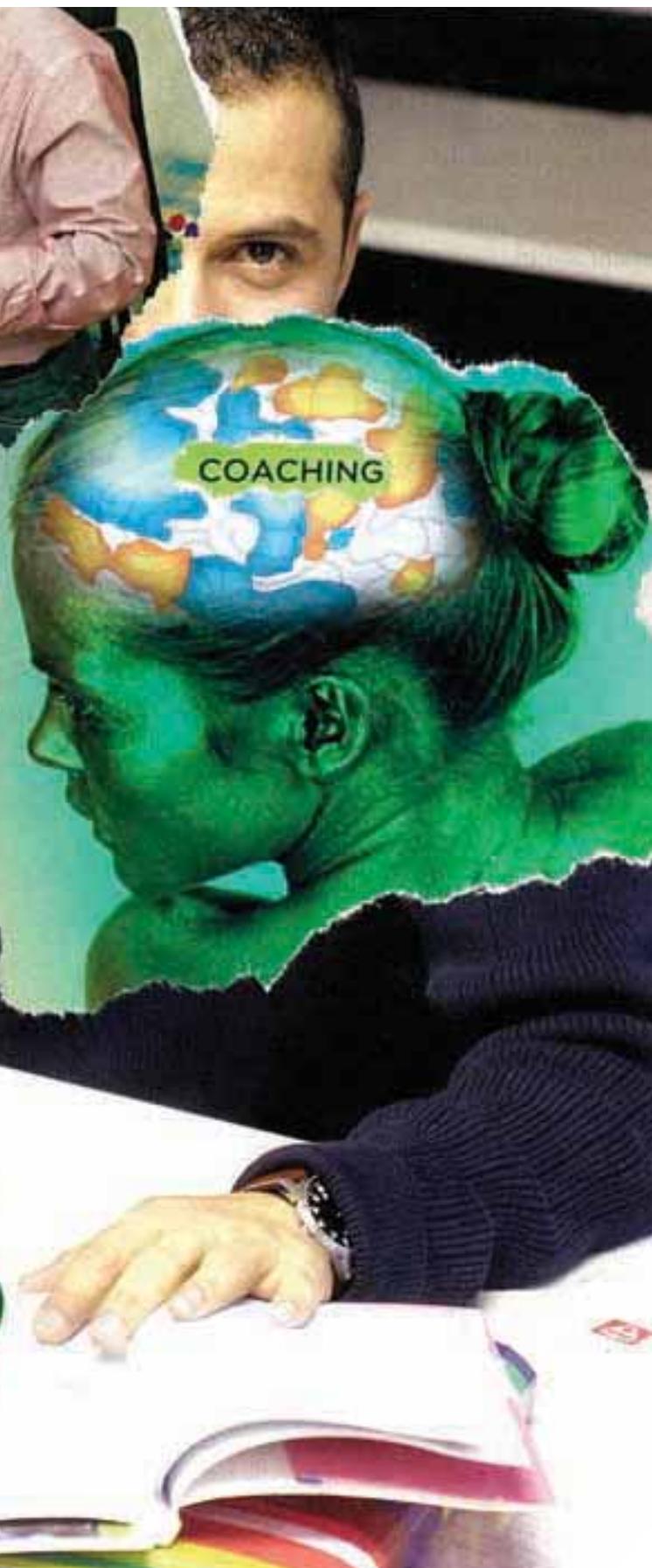
Por: Celso Pais — Mestre em Psicologia das Organizações. Formador em Liderança e Trabalho de Equipa. Master in Organizational Psychology. Coach on Leadership and Teamwork.

Ilustrações: Paulo Cintra

O *coach* age como uma força geradora de tensão junto dos seus colaboradores. Quando o processo de *coaching* é eficaz, esta tensão é assumida pelo *coachee* como o garante das energias a despoletar para que se realizem as novas aprendizagens. Numa abordagem inter-relacional das ciências é tomada em linha de conta a relação fundamental da Dinâmica para o estabelecimento de uma medida de avaliação do processo de *coaching*: o *coachon*. É também proposta neste artigo a equação do sucesso profissional.

Palavras-chave: Aprendizagem, potencial, *feedback*, interacção





1. *Coaching*. Conceito

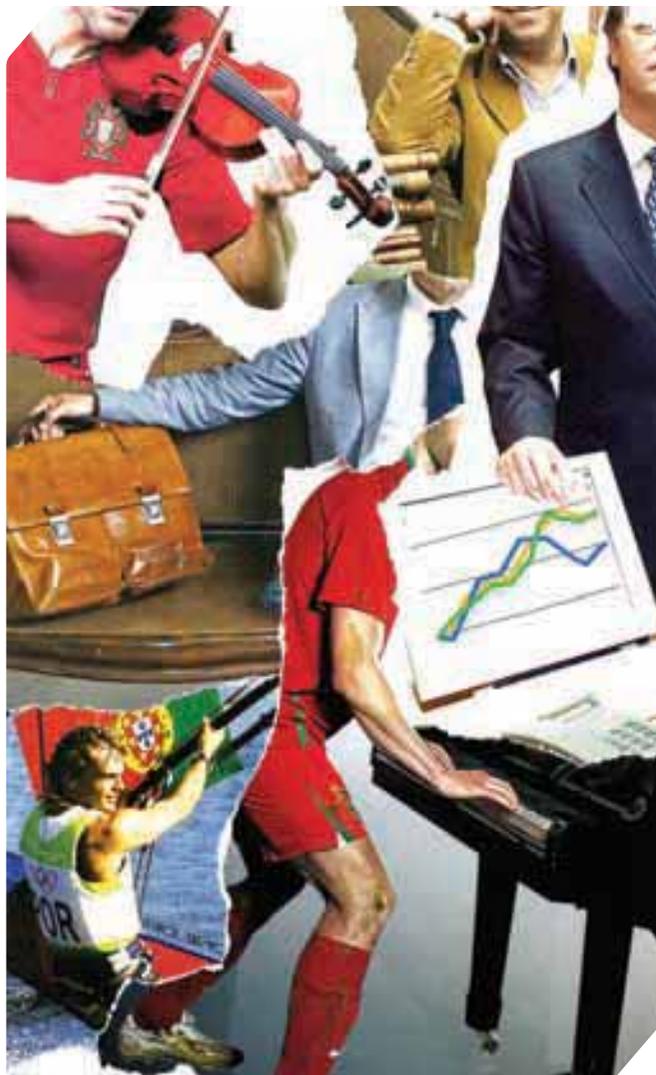
Nos anos 70 do século xx, muitas organizações norte-americanas tentaram transpor a realidade do treino dos atletas para os contextos de gestão empresarial. No entanto, o conceito de *coaching* tinha já aparecido nos anos 50, referindo-se à responsabilidade de um superior no que respeita ao desenvolvimento dos seus subordinados. Tratava-se, porém, de uma relação de mestre-aprendiz. Nesta altura, pretendia-se que um chefe avaliasse um empregado, especialmente no momento da revisão anual de salários. Tudo isto se passava no contexto de uma relação hierárquica e implicava uma ameaça ao emprego.

Peterson e Little (2005) estabelecem algumas diferenças entre o *coaching nos desportos* e o *coaching no mundo dos negócios*. No primeiro caso, as regras e as fronteiras do jogo estão claramente delineadas e as competições são breves. Os resultados das opções e das acções empreendidas são claros e o *feedback* é imediato. Aqui, a maior parte do *coaching* ocorre em sessões práticas. O treinador pode até conceber a estratégia que os jogadores irão implementar. Resumindo, o *coach* desportivo é frequentemente um perito que conduz o jogo e incita à marcação de pontos.

No mundo dos negócios, as fronteiras e regras são mais difíceis de definir. Os «jogos» são morosos e os oponentes podem entrar, sair ou mudar no decurso das acções. Por outro lado, a relação entre as decisões específicas e os seus resultados é difícil de estabelecer. Há, ainda, que ter em linha de conta que o *coaching*, no âmbito empresarial, não ocorre em sessões práticas (como no treino da execução de um instrumento musical), mas no decurso do próprio desempenho dos actores.

O *coaching* é, afinal, um diálogo organizado através do qual o *coach* (treinador) ajuda alguém a aprender a realizar um trabalho com eficácia e criatividade, bem como a desenvolver as suas competências em grau elevado. Os instrumentos essenciais do *coach* são a confiança, o respeito mútuo, o sentimento de um propósito comum, a integridade, a abertura e a honestidade (Burdett, 1998). A abertura e a honestidade estão igualmente repercutidas na aceção que Urrutikoetxea (2003) nos oferece do conceito de *coaching*, quando este autor afirma que um *coach*, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, apoia o seu cliente/colaborador na concretização de objectivos profissionais e pessoais.

Riddle e Ting (2006) identificam três níveis no *coaching*: **comportamental, tendências relevantes e causas-raiz**. No primeiro nível – **comportamental** –, o *coach* foca-se nos comportamentos verbais e não-verbais, assumindo que o colaborador pode compreender, reconhecer e aceder a um conjunto de comportamentos desejáveis. Os alvos prioritários ligam-se ao reconhecimento dos contextos apropriados nos quais se podem expressar aqueles comportamentos, e ao aumento da frequência do seu uso. Com esta abordagem o *coach* e o aprendente centram-se na compreensão dos comportamentos e das competências que são impor-



tantes para os objectivos da organização, da unidade de negócio e do próprio indivíduo.

No que se refere às **tendências relevantes**, trata-se de um nível que se situa numa camada mais profunda do *coaching*, pois compreende muitos elementos que são menos visíveis que os comportamentos directamente observáveis mas que podem contribuir de facto para a sua manifestação. Estas tendências podem incluir: talentos⁽¹⁾, preferências, orientações, traços de personalidade, valores, modelos mentais, crenças, necessidades e experiências de vida. Trata-se, afinal, de comportamentos automáticos. O indivíduo, embora fazendo opções, acaba por fazê-las sem recorrer a um pensamento consciente porque o modo como actua se tornou habitual ao longo dos anos de aprendizagem. O conhecimento destas tendências inconscientes pode ser alcançado por intermédio de questionários de personalidade e de questionários sobre o estilo pessoal de trabalho.

Dentro do conjunto de tendências, os talentos individuais parecem-nos fortemente ligados ao conceito de **potencial** o qual remete, segundo Chaplin (1989), para a capacidade latente de o in-

divíduo manifestar comportamentos que denotam inteligência e agudeza de espírito. E aqui coloca-se a questão: numa empresa, todos os colaboradores possuem potencial? A nossa resposta é afirmativa e acrescentamos: nenhum indivíduo possui potencial zero, não obstante alguns colaboradores apresentarem um valor muito baixo nesta variável.

Ora, o *coaching* dirige-se não somente às pessoas de elevado potencial, mas também àquelas que, por contingências emanadas do seu passado social e profissional, mostram potencial reduzido. Este aspecto liga-se, de certa forma, ao terceiro nível proposto por Riddle e Ting (*op. cit.*): as **causas-raiz**. Neste nível pretende-se compreender de que forma os comportamentos do colaborador podem estar ligados a experiências vivenciais algo traumáticas ou ao historial da sua família, ou ainda ao abuso de substâncias tóxicas. O *coach* deve manter conversações periódicas com o colaborador no sentido de perceber em que medida as experiências de vida precoces afectam as suas competências e o seu estilo de trabalho actuais. De facto, um inventário biográfico torna-se um instrumento valioso no *coaching*. A informação assim recolhida é importante para compreender o actual estado de criatividade do trabalhador, bem como o seu grau de motivação para realizar novas aprendizagens. Criatividade e motivação para aprender, de parceria com o *feedback* constante que o *coach* emite acerca da realização profissional do colaborador, constituem três factores determinantes para o sucesso profissional.

Grant e Cavanagh (2007) salientam cinco conjuntos de competências de *coaching* que, a nosso ver, incrementam significativamente os três factores acima referidos. Eis as competências:

– **Aliança laboral** (criação de um ambiente no qual os aprendentes/colaboradores possam apresentar livremente as suas ideias; usar linguagem que mostra compreensão pelos sentimentos dos colaboradores). Este tipo de ambiente fortalece, do nosso ponto de vista, a criatividade individual.

– **Fixação de objectivos** (fazer com que os objectivos fixados no âmbito do *coaching* sejam atingíveis desde que se invista um certo *esforço* na aprendizagem; ajudar os aprendentes a desenvolverem planos de acção realistas e claros). O esforço é uma outra variável que julgamos fazer parte do processo de *coaching*, sendo de excluir a hipótese de haver *esforço* nulo quando o *coach* põe em evidência as competências relacionadas com a aliança laboral.

– **Foco nas soluções** (fazer com que no final das sessões de *coaching* os colaboradores possuam maior clareza face às questões que enfrentam no momento; passar mais tempo a analisar os problemas do que a desenvolver respostas imediatas para a sua solução). A análise dos problemas é, por si mesma, geradora de motivação para aprender.

– **Gestão do processo e responsabilidade** (pedir ao colaborador que informe o *coach* acerca dos progressos na consecução dos seus objectivos). Consideramos que esta informação deverá ser

bidirecional, na medida em que o processo de *coaching* pressupõe a observação constante do comportamento laboral do aprendente e, por isso, achamos que a informação sobre o impacto da aprendizagem deve, também, emanar do *coach*, destinando-se a aumentar o esforço e a motivação para aprender do *coachee*.

– **Resultados do *coaching*** (ser eficaz na ajuda prestada aos empregados no sentido de eles alcançarem os seus objectivos). Pensamos que, ao alcançarem os objectivos, os colaboradores tomam consciência do seu potencial e libertam maiores quantidades de energia nos processos de aprendizagem subsequentes. Tendo por base os cinco conjuntos de competências enunciados por Grant e Cavanagh [2007] propomos, no presente artigo, a seguinte equação para o processo de *coaching*:

$$\frac{[(\text{Potencial} + \text{Esforço}) / 2] \times \text{Criatividade} \times \text{Feedback}}{\text{x Motivação para aprender}} = \text{Sucesso profissional}$$

Na equação ora proposta, e com base no que atrás expusemos, partimos do princípio de que o *potencial* e o *esforço*, associados aditivamente, têm sempre um resultado positivo. No entanto, um processo ineficaz de *coaching* poderá tornar nulos um, ou mais, dos três factores presentes na equação (**criatividade, feedback e motivação para aprender**). Se um dos factores for nulo, o resultado da equação será igualmente nulo. Daí a suma importância do incremento destas variáveis junto do colaborador por parte do *coach*.

Ainda reportando-nos à equação do *coaching*, convém salientar que cabe ao *coach* consciencializar o colaborador acerca do nível do seu potencial. Na mesma linha de dinamização, o *coach* incentiva o esforço do aprendente face à apreensão de novos conteúdos profissionais. No que respeita aos três factores, mais uma vez é determinante o papel do *coach* como um catalisador, quer se trate de fomentar a criatividade do colaborador, de fornecer-lhe *feedback* constante ou de incrementar a motivação do subordinado à medida que o processo de aprendizagem se desenrola.

Se o leitor deste artigo exerce funções de chefia numa empresa, poderá pensar num dos seus colaboradores e reflectir sobre a for-

ma como tem conduzido o processo de desenvolvimento dessa pessoa. Atribua um valor, de zero a um, a cada uma das variáveis da equação do *coaching* atrás enunciada e obtenha o índice numérico do sucesso profissional do aprendente neste momento.

2. Ser *coach*⁽²⁾: criar tensão

Há ainda empresas que dividem o pessoal entre o grupo dos que pensam/mandam, e o grupo dos que fazem/obedecem. Neste tipo de organizações, o potencial dos subordinados não chega a ser incentivado pois há até um certo medo de ceder informação às pessoas situadas em escalões hierárquicos inferiores. A equação do *coaching* proposta no ponto anterior apresentará, por consequência, um valor muito baixo.

Ora, tendo em conta a necessidade de responder com criatividade e eficácia aos desafios de uma sociedade competitiva, as empresas precisam de solicitar aos chefes a mudança dos seus modos de agir, tornando-os líderes (*coaches*). Para Riddle e Ting [2006], o objectivo do *coach* é ajudar as pessoas a compreenderem-se a si mesmas, de modo a que mostrem os seus pontos fortes e os usem mais eficazmente como meio de melhorar e desenvolver o seu potencial.

Depois de reverem a literatura do *coaching*, Ellinger e Keller [2003] consideraram que o exercício do *coaching* requer várias tarefas da parte do líder:

- > identificação de situações laborais que carecem de melhoria na sua *performance*;
- > ajuda aos empregados, no sentido de os levar a reconhecerem oportunidades de desenvolvimento das suas capacidades;
- > cedência de poder aos colaboradores com o intuito de eles excederem os níveis de desempenho actuais;
- > encorajamento e apoio aos que aprendem;
- > criação de relacionamentos que facilitem o processo de aprendizagem.

Assim, tornam-se nucleares algumas competências específicas durante o processo de *coaching*: **escuta, análise, realização de entrevistas, colocação eficaz de questões, observação de comportamentos, fornecimento e recebimento de informação sobre o desempenho, fixação de expectativas claras quanto ao desempenho e criação de um ambiente de apoio.**

Orth, Wilkinson e Benfari [1987] destacam quatro competências críticas no exercício do *coaching*:

- > **Competências de observação.** O *coach* deve observar o comportamento dos empregados numa base diária.
- > **Competências analíticas.** Remetem para a colocação de várias questões, a saber: Será que o empregado sabe que a sua *performance* deve ser melhorada? Saberá o que se espera dele? O colaborador conhece a maneira de alcançar a melhoria do seu desempenho? O empregado tem a motivação suficiente para encetar o processo de melhoria?





- > **Competências para realizar entrevistas.** Isso exige a formulação das perguntas certas ao aprendente, quer se trate de questões abertas, questões fechadas ou questões reflexivas (as que são usadas para prevenir mal-entendidos e para comunicar o sentimento de preocupação ou o interesse sobre aquilo que a pessoa disse).
- > **Competências de fornecimento de *feedback*.** Se a informação cedida pelo *coach* ao colaborador provoca neste uma certa defensibilidade, afastamento, raiva ou intimidação, então o *feedback* não foi fornecido de modo eficaz e é provável que não se registem as mudanças comportamentais desejadas.

De acordo com Burdett (1998), o *feedback* fornecido ao empregado poderá ter melhores resultados se o *coach* seguir os passos da fórmula *STRETCH* (*esforço*), a saber:

Set the context (situar-se no contexto). Dialogar com o empregado tendo em conta a situação em curso. Definir o problema ou a oportunidade.

Transfer the problem/opportunity to the employee (transferir o problema/opportunidade para o empregado). Ser específico e não ter medo de fazer uma recomendação⁽³⁾. Obter o ponto de vista do aprendente.

Revisit what outstanding performance looks like (revisitar a imagem que representa uma *performance* proeminente). O empregado deverá imaginar um cenário futuro no qual demonstre o novo comportamento. Perguntar ao colaborador como se sentiria se estivesse a operar no nível de desempenho desejado.

Establish what's in it for the employee (demonstrar as possíveis dificuldades que podem surgir). É importante enfatizar as consequências que poderão resultar da falta de mudança comportamental.

Take time to agree on specifically what will change (estabelecer concordância naquilo que, especificamente, terá de mudar). Focar-se no aspecto exequível do comportamento. Basear-se nos pontos fortes do empregado e ter em conta o seu estilo de aprendizagem (Herrmann, 1996).

Catch 'em doing it right (detectar situações em que o colaborador está a fazer as coisas de acordo com a mudança comportamental prevista).

Have time set aside to celebrate success (dispor de algum tempo para celebrar o sucesso verificado na *performance*).

O processo de *feedback* proposto por Burdett (*op. cit.*) é, afinal de contas, um processo de geração de tensão no empregado, encaminhando-o na direção da aprendizagem. A definição de um problema, a consciencialização das oportunidades que o empregado desfruta ao entrar no caminho da aprendizagem contínua e o aparecimento de obstáculos que impedem a consecução dos objectivos constituem exemplos de situações geradoras de tensão nas quais o *coach* é, simultaneamente, tensor e facilitador da distensão. Esta observação remete-nos para os Sistemas de Tensão propostos por Lewin (1964), com base no estudo que o autor fez das assunções de Zeigarnik. Assim, a intenção de atingir um certo objectivo ($G - goal$) corresponde a uma tensão (t) num dado sistema (Sg) no interior da pessoa, de tal modo que $t(Sg) > 0$. Quando o objectivo de aprendizagem é atingido, $t(Sg) = 0$. Estabelece-se, então, um estado de equilíbrio que será rompido pelas exigências das novas tarefas cometidas ao colaborador, as quais têm origem, por exemplo, nas alterações de métodos e processos que a empresa tem de implementar para fazer face à concorrência ou aos novos desafios tecnológicos.

3. Um *coachon*: medida realista ou mera fantasia?

Nos pontos 1 e 2 falámos do *coaching* como um processo dinâmico, que põe em jogo as forças de tensão providas do *coach* e as forças de reacção geradas no colaborador. A Dinâmica – parte da Mecânica que estuda as forças e os movimentos por elas produzidos – constitui, para o autor do presente artigo, uma base meta-

fórica preciosa para a compreensão da relação que se estabelece entre *coach* e *coachee*. De resto, a metáfora (que entendemos como a verdadeira rainha do ser) tudo une, tudo relaciona, e sem ela nenhuma ciência poderia sobreviver.

Na Dinâmica existe uma relação fundamental, proposta por Newton, que afirma o seguinte: se for m o valor da massa de um ponto material, F a resultante das forças que nele actuam e a a aceleração que o ponto assim adquire, é válida a relação $F = m \cdot a$. Daqui decorre que um Newton é a força que imprime à massa de 1 quilograma a aceleração de 1 m/s^2 . Ora, tendo em conta que o líder, no processo de *coaching*, exerce uma força (F) geradora de tensão sobre o desenvolvimento profissional do colaborador, e que esse colaborador possui um determinado potencial (P) de evolução profissional, é lícito conceber um certo grau de aceleração (a) da aprendizagem no processo em curso. Ou seja: $F = P \cdot a$. Assim, um *coachon* (tomamos esta designação a partir do final da palavra Newton) é a força que imprime ao potencial de 100 por cento a aceleração de 1 unidade de aprendizagem/unidade de tempo.

Reportando-nos à unidade de tempo mensal, a aprendizagem aumentaria, portanto, uma unidade (ter-se-iam em conta os indicadores de medida dos objectivos consignados no plano de aprendizagem) por mês em cada mês do processo. No 1.º mês o colaborador adquire, por exemplo, 3 unidades, no 2.º mês adquire 4 unidades de aprendizagem, e assim sucessivamente. O *coachon* surge, pois, como uma unidade de medida da força que um *coach* exerce sobre o aprendente. E, com toda a justeza, pode-se perguntar: haverá alguém neste mundo que possua um potencial de 100 por cento? Talvez não. No entanto, não devemos subestimar as capacidades do cérebro humano quando devidamente estimulado. E não nos esqueçamos que estamos a falar de potencial de evolução profissional, o qual é constantemente estimulado pela missão organizacional da empresa competitiva, pelos objectivos departamentais da área onde se insere o colaborador, pelos objectivos construídos a partir da necessidade de realizar novas aprendizagens e, finalmente, pela satisfação de necessidades de

auto-estima e de reconhecimento, que sobrevivem aquando da vivência do sucesso profissional.

Ao propormos o *coachon* como medida do processo interactivo que é o *coaching*, e ao colocarmos a possibilidade desta medida obter o valor 1, estamos conscientes de que se poderá tratar de uma força dificilmente atingível. Porém, consideramos esta força a medida ideal para o resultado que o *coach* e o *coachee* pretendem alcançar. Pensamos que o *coachon* poderá constituir a meta última do processo de interacção entre os dois intervenientes.

Finalmente, entendemos que esta matematização do *coaching* pela via da Dinâmica poderá, no futuro, levar as empresas a terem uma noção mais clara acerca do contributo dos líderes no desenvolvimento profissional, cognitivo e social dos seus colaboradores. Poderão surgir fórmulas mais eficazes para o cálculo do contributo acima referido. Este artigo serve, tão-somente, para desafiar todos os que gostam de romper as fronteiras entre as várias ciências, no sentido de proporem e desenvolverem novas medidas de avaliação do processo de *coaching*.

NOTAS

- (1) Os talentos são capacidades especiais (por ex., a vocação para a música) que são herdadas e capacitam o indivíduo a tirar proveito de um treino intensivo (Chaplin, 1989).
- (2) O primeiro uso do vocábulo «coach», em Inglaterra, refere-se a um tipo específico de carruagem. Daí a raiz do verbo «to coach» (andar de carruagem). Tratava-se, afinal, de transportar uma pessoa bem posicionada na sociedade, desde o sítio em que estava até ao local onde desejava estar. Cerca de 1840, a palavra «coach» era usada coloquialmente na Universidade de Oxford para referir um tutor privado que preparava um estudante para os exames académicos. A designação «coach» foi depois usada no âmbito do treino desportivo. Em 1880, o termo «coach» referia-se especificamente a uma pessoa que treinava uma equipa de atletas visando a vitória numa regata.
- (3) O autor afirma, contudo, que a cedência de opções possíveis não deve ser confundida com o acto directivo de dizer ao empregado o modo como ele deveria comportar-se.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURDETT, J. O. «Forty things every manager should know about coaching», in *Journal of Management Development*, 17 (2), 1998, pp. 142-152.
- CHAPLIN, J. P., *Dicionário de Psicologia*, Lisboa, Círculo de Leitores, 1989.
- ELLINGER, A. D., ELLINGER, A. E., & Keller, S. B., «Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry», in *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), 2003, pp. 435-458.
- GRANT, A. M., & CAVANAGH, M. J., «The goal-focused coaching skills questionnaire: preliminary findings», in *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 2007, pp. 751-760.
- HERRMANN, N., *The whole brain business book*, Nova Iorque, McGraw-Hill, 1996.

- ORTH, C. D., WILKINSON, H. E., BENFARI, R. C., «The manager's role as coach and mentor», in *Organizational Dynamics*, 15 (4), 1987, pp. 66-74.
- PETERSON, D. B., & Little, B., «Invited reaction: Development and validation of an instrument measuring managerial coaching skill», in *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 2005, pp. 179-184.
- Riddle, D., & Ting, S., «Leader coaches. Principles and issues for in-house development», in *Leadership in action*, 26 (2), 2006, pp. 13-18.
- URRUTIKOETEA, K. L., «Técnicas de entrenamiento deportivas para el desarrollo de colaboradores», in M. V. Elorza (eds.), *Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – Fundamentos e práctica del coaching*, Barcelona, Editorial Ariel, 2003, pp. 167-202.

Custos e Preços na Microempresa

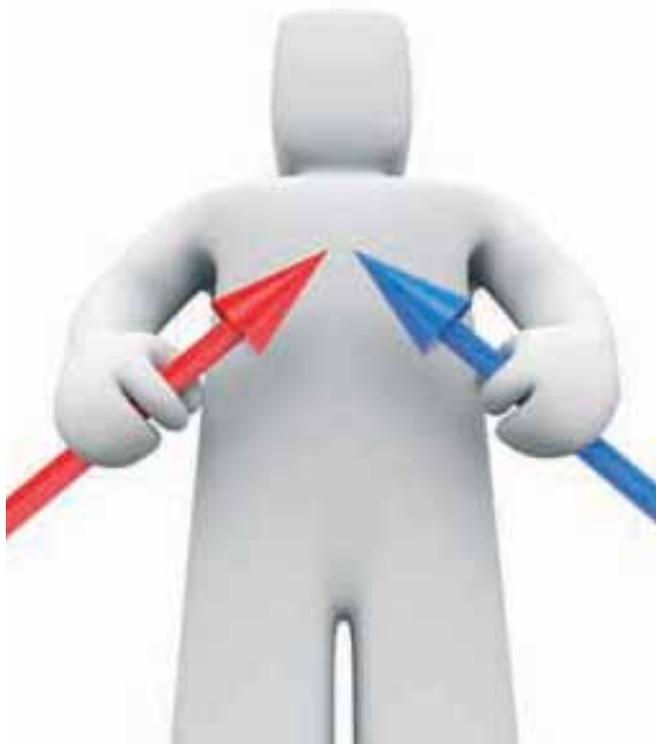
Por: J. M. Marques Apolinário

Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

Ilustrações: Plinfo

Como proceder para fixar os preços de venda? Ou, de outra forma, em que factores o vendedor se deve basear para fixar o preço dos seus produtos?

TEMAS PRÁTICOS



Surpreendentemente, muitos empresários e trabalhadores por conta própria não têm uma resposta clara e correcta para esta questão. Há valores indicativos como preços correntes, preços recomendados ou preços geralmente aceites, mas muitas vezes essas referências são expressas em termos demasiado gerais e, em qualquer caso, se o pequeno empresário ou trabalhador por conta própria não conhecer com rigor os seus próprios custos, não apenas o custo dos materiais ou quanto tempo lhe leva executar o trabalho, arrisca-se a subfacturar os serviços ou os produtos que fornece aos clientes e, assim sendo, a acumular perdas em vez de ganhos.

Há algumas actividades em que a margem de manobra do pequeno empresário ou trabalhador por conta própria sobre os preços é estreita ou praticamente inexistente. Isto verifica-se particularmente em muitas áreas do comércio a retalho, em que a concorrência é bastante acentuada, ou quando os produtos apresentam o preço recomendado pelo respectivo fabricante. Mas mesmo nessas situações o empresário pode aspirar a reduzir os preços para fazer face à concorrência, e nesse caso a questão que se coloca é a de saber se esse estabelecimento, de facto, tem condições económicas para o fazer. Isso depende dos seus custos totais – renda, juros, energia e todos os outros factores que intervmem na actividade.

Da mesma maneira que isto sucede no comércio a retalho, também no sector de serviços há trabalhos que estão sujeitos a «preços correntes», isto é, preços geralmente aceites, e quanto mais comuns forem esses serviços (entenda-se: quanto menor for o grau de diferenciação ou especialização envolvido) mais estritamente terá o empresário que obedecer aos preços indicativos. Mas o corolário desta afirmação é igualmente verdadeiro: quanto mais diferenciado for o produto ou serviço, mais elevado tenderá a ser o preço por que poderá ser vendido.

Este princípio poderá aplicar-se inclusive no comércio a retalho onde, como se sabe, a perspectiva de praticar preços superiores aos da concorrência normalmente não é promissora. Um pequeno supermercado aberto à noite até tarde aos domingos e feriados pode, muito justamente, fazer-se cobrar por esse horário extra. A maior parte dos artigos custa mais do que os respectivos preços nos grandes supermercados a operar em horário normal, mas o pequeno estabelecimento oferece algo mais do que esses grandes supermercados: compete no mercado não a vender por menos, mas fornecendo mais. Mais, neste caso é um serviço de proximidade disponível fora de horas.

A mesma lógica pode ser aplicada em muitos negócios por conta própria. Por exemplo, se o objecto da actividade consiste em fornecer serviços de tradução e estes serviços são prestados de forma idêntica à de tantos outros tradutores, dificilmente o preço a cobrar poderá afastar-se dos preços correntes. Mas se o tradutor garantir algo de especial, como traduções em domínios especializados (economia, medicina, ciência, etc.) ou com prazos de execução extraordinariamente curtos, poderá situar-se num patamar de preço diferenciado.

► Voltando à questão inicial – como proceder então para fixar os preços?

O pequeno empresário pode dizer para si próprio: «Vou cobrar o máximo que puder» ou «vou cobrar o preço normal para este tipo de trabalho». São opções. Mas o facto é que, sem informação correcta acerca dos custos, esse empresário arrisca-se a ganhar menos do que julga ou mesmo a acumular perdas. Significa isto que para saber se terá de cobrar um pouco mais, ou se pode reduzir o preço a fim de, por exemplo, conseguir determinado trabalho, é necessário conhecer o efectivo valor dos custos envolvidos.

O mais óbvio dos custos é o próprio tempo do empresário. Estranhamente, é um elemento que os trabalhadores por conta própria em geral encaram com alguma confusão na medida em que tendem a considerá-lo algo diferente do tempo dos empregados. Se o trabalho o absorver durante 100 horas/semana, ele estará a subvalorizar o produto desse trabalho se a sua remuneração for menor do que aquela que normalmente seria devida a uma pessoa empregada fazendo o mesmo tipo de serviço durante o mesmo tempo. Pode haver uma razão para o empresário subvalorizar o seu trabalho: pode interessar-lhe fazer um preço especialmente baixo a fim de, por exemplo, conseguir determinada encomenda, fazer face a determinado concorrente ou simplesmente porque precisa de realizar dinheiro. Mas se subfacturar os produtos ou o trabalho executado, o empresário deve ter a ideia clara não só de que o está a fazer como também da razão por que o faz.

Outro factor que também dá azo a frequentes mal-entendidos tem a ver com os custos gerais associados ao funcionamento do negócio, independentemente de haver trabalho ou não. Há que corrigir a ideia de que a diferença entre o valor da facturação e o valor dos custos directos em tempo de trabalho e/ou materiais representa o lucro. De facto, é um tipo de lucro – designado margem bruta. Mas o lucro efectivo, esse só existe quando também os gastos gerais tiverem sido abatidos às receitas. Portanto, a forma correcta de determinar o preço a pagar pelo cliente, ou de saber se determinado trabalho é lucrativo, consiste em verificar se o valor cobrado pelo mesmo paga os materiais utilizados, os ordenados (se houver empregados), os gastos gerais e se, tudo deduzido, ainda remanescer uma margem de lucro líquido que reflecte adequadamente o tempo e as competências aplicadas

pelo empresário na realização do trabalho. E mesmo que o objectivo do empresário seja apenas conseguir um salário para viver, nos seus gastos gerais ele deve prever um valor destinado a compensar o desgaste do equipamento de modo a poder substituí-lo à medida que este se vai desgastando. Haja em vista, na fixação desse valor, que em períodos de inflação os custos de reposição serão necessariamente mais elevados do que os respectivos custos originais.

Após alguns meses de actividade, é possível acumular os dados suficientes para saber qual é o valor efectivo dos gastos gerais do negócio. Em que medida o empresário pode mandar nos seus preços isso depende do tipo de negócio. Se é uma vulgar loja de retalho, operando de acordo com determinadas margens fixadas pelos fornecedores ou pela concorrência, não há muito a fazer no que respeita ao preço dos produtos, mas pelo menos esse empresário deverá saber se pode gastar mais no aumento ou modernização das instalações, no reforço do pessoal, ou se precisa de permanecer aberto durante mais tempo para aumentar as vendas. E para isso o conhecimento do total dos gastos gerais já poderá ser suficiente.

Mas se o negócio consiste numa actividade de produção, nesse caso geralmente já é indispensável a distribuição dos gastos gerais pelos produtos. Para tal é costume utilizar-se um método, em forma de coeficiente, a fim de acrescentar ao custo dos materiais utilizados os gastos gerais correspondentes, determinando assim o custo completo de cada produto ou de cada encomenda. No caso de se tratar de um serviço, o coeficiente a aplicar pode revestir a forma de taxa horária.

EXEMPLO:

Se para fabricar 20 cadeiras, no que se prevê despende 2 semanas (10 dias) de trabalho, é preciso gastar por cada uma 50€ de materiais, os custos directos deste trabalho serão 1000€. Se os gastos gerais da empresa, incluindo a própria remuneração do empresário, totalizarem 6600€ por mês (22 dias úteis), o custo das 20 cadeiras deverá incorporar, além os 1000€, a parte proporcional dos gastos gerais, neste caso imputados com base no coeficiente 300€/dia útil.

1. Determinação do coeficiente

Total dos gastos gerais	6600€ /mês	
Número de dias úteis/mês	22	
Coeficiente de imputação	(6600/22)	300€/dia útil

2. Apuramento do custo do trabalho

Custos directos (materiais)	1000€
Gastos gerais (10 dias x 300€)	3000€
Custo total	4000€
Custo unitário (4000/20)	200€

RADAR GLOBAL



BÚSSOLA GEOECONÓMICA

Pacotes anticrise: consequências e tendências gloeoeconómicas

Por: Pedro Mendes Santos – Investigador Universitário em Inteligência Competitiva

Dívida pública e desemprego. Num seminário recentemente organizado, a 30 de Junho último, em Paris, pela Câmara de Comércio e Indústria Franco-Portuguesa, intitulado «A Crise: Soluções Práticas para as PME», cerca de 40 empresários ouviram Christian de Boissieu, presidente do Conselho de Análise Económica junto do primeiro-ministro francês, confessar ser 2009 «um ano perdido». O eminente economista francês sublinhou que o grande desafio da Europa será efectivamente o ano de 2010. Dois problemas centrais apontados: o desemprego dos jovens e a dívida pública.

Com efeito, os pacotes anticrise anunciados pelos vários governos europeus deram origem a um agravamento da dívida pública, que tem tomado o lugar da vida privada. Em França atingiu os 73% do PIB, número que se prevê passar para os 77% em 2010, 83% em 2011 e 88% em 2012. Resta agora saber como será gerida esta tendência. Um aumento de impostos teria consequências sociais catastróficas. A nosso ver, as medidas deveriam voltar-se, assim, para o real impacto dos pacotes anticrise sobre os sectores inovadores durante os próximos dez anos. Trata-se, no fundo, de prever a pós-crise.

De Boissieu afirmou ainda estar «muito preocupado com o dólar durante os próximos dois anos», acrescentando ao facto que «a única moeda de referência que arrisca conhecer um aumento é o euro». Fácil é de imaginar os efeitos de tal tendência sobre a competitividade das empresas europeias exportadoras. Mas não é apenas a Europa que está preocupada com tal evolução.

Ascensão dos BRIC. Tendo os recentes acontecimentos no Irão atraído a parte de leão da agenda mediática, passou praticamente ao lado da atenção da opinião pública um dos mais importantes movimentos geopolíticos das últimas décadas na cena internacional: a primeira cimeira oficial entre os BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China –, as quatro potências emergentes que representaram 65% do crescimento mundial até ao desencadear da actual crise, que teve lugar em 16 de Junho último.

Apesar de o conteúdo em si de uma primeira cimeira não ser o mais substantivo, tanto o seu carácter inédito como o *timing* do encontro é crítico, quando pensamos que este se si-



verno deveria utilizar apenas produtos serviços chineses, excepto em caso de impossibilidade absoluta.

Independentemente da seriedade de tais declarações, trata-se claramente de uma resposta chinesa por antecipação às medidas recentemente preconizadas pelo Congresso americano relativas a uma postura *Buy American*. Estas têm, por sua vez, gerado respostas ao nível de algumas administrações locais canadianas no sentido de promover um boicote de produtos americanos. As declarações da possibilidade de despedimentos em massa nas fábricas não se fizeram esperar por parte de vários empresários americanos.

tua entre a primeira Cimeira do G20 em Londres e a próxima em Pittsburg, no final de Setembro. Segundo uma sondagem do *China Daily*, 65% dos entrevistados acreditam que este grupo vai institucionalizar-se em breve.

Tentações proteccionistas. A China, que além do grupo BRIC procura aumentar o seu peso em instituições globais como o FMI, bem como a nível regional, no seio da Organização de Cooperação de Xangai, começa a dar os seus primeiros sinais de proteccionismo económico. No seu recentemente anunciado programa de estímulo económico, as autoridades chinesas declararam igualmente que o fornecimento do go-

Links úteis:

Financial Times: www.ft.com

«'Buy China' policy set to raise tensions» [16-06-2009]

«China's stimulus is working but social unrest fears persist» [13-06-2009]

«Call to curb Buy American law as retaliation hurts US workers» [26-05-2009]

L'Expansion (www.lexpansion.com)

«La dette publique de la France atteint 1413 milliards d'euros» [30-06-2009]

«Le plan français pour les banques financé par la dette publique» [13-10-2008]

Geoscópio (www.geoscopio.tv)

«Quem pode reanimar a procura?» [07-07-2009]

«A 1.ª cimeira dos BRIC – 16 de Junho de 2009» [19-06-2009]

RADAR GLOBAL



KNOWLEDGE TRACKER

9 Mandamentos da gestão da inovação

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

Gerir a inovação é uma tarefa complexa e não linear, repleta de avanços e recuos, na qual a variedade de técnicas a utilizar é imensa. Mas nem todas se adequam a todas as organizações. Contudo, é possível traçar um conjunto de processos-base para um sistema de gestão de inovação com sucesso. O *Wall Street Journal* publicou recentemente um artigo em que fez isso mesmo e identificou 9 mandamentos para gerir a inovação com sucesso:

1. Construa cenários

Muitas empresas utilizam equipas de escritores com diferentes perspectivas que criam cenários complexos sobre como serão os mercados futuros. São imaginadas oportunidades e ameaças pormenorizadas para as suas empresas, parceiros e colaboradores.

2. Utilizar a Web como «antena» criativa

As empresas utilizam os sítios Web como fábricas de ideias, como o *Innocentive*, que funciona como uma agência de inovação virtual – ver em <http://www.innocentive.com/>

3. Atraia utilizadores avançados

A BBC possui um *website* para utilizadores avançados em backstage.bbc.co.uk. Várias vezes durante o ano a BBC promove

os «hack days» em que permite aos subscritores «brincar» com o código-fonte das aplicações *on-line*. A equipa da BBC observa o que é criado pelos utilizadores para identificar funcionalidades úteis.

4. Deep dive

Esta é uma técnica de estudos de mercado que se assemelha a um estudo antropológico, dado que os investigadores imergem nas vidas dos consumidores-alvo. A Novo Nordisk mobilizou equipas para investigar como sistemas de saúde com poucos recursos estavam a lidar com o tratamento da diabetes. O resultado foi um estudo de mercado muito rico e que gerou ideias para produtos e serviços alternativos.

5. Sondar e aprender

Esta estratégia visa mais fundo do que o *Deep Dive*, porque inclui experimentar activamente novas ideias num novo contexto. Por exemplo, a British Telecom está a experimentar um serviço de colocação de sensores nas casas de clientes idosos que monitorizam os seus movimentos. Se os sensores detectam um movimento não usual ou nenhum movimento, um alarme é disparado. Com este teste, a BT está a aprender sobre as necessidades de um mercado futuro e de grande potencial.



6. Mobilize a equipa

Forme uma equipa dedicada a identificar novas tendências de mercado, que reporte regularmente aos gestores seniores, que decidirão quais os conceitos a explorar.

7. Cultive empreendedores

Em alguns casos, o *networking* informal trouxe as inovações para a dianteira, ultrapassando sistemas corporativos formais. Por exemplo, o BMW Series 3 Touring Car é um resultado de esforços informais – a equipa responsável trabalhava de noite e conseguiu montar um protótipo com peças que obtinha de outros projectos.

8. Comece uma conversa

Destrua os silos internos. Para encorajar interações e trocas de ideias, desenvolva um mapa de conhecimento que identifique as áreas de *expertise* das empresa e como os trabalhadores e departamentos estão conectados em termos de fluxos de informação.

9. Estimule a diversidade

Procure parceiros de inovação com os quais normalmente não trabalharia e que poderão trazer uma perspectiva nova.

Para saber mais:

Leia o artigo do WSJ em <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204830304574133562888635626.html>

Sobre o método deep dive navegue até http://ideacouture.com/en/strategic_innovation/customer_deep_dive.php

Visite a Agência Virtual de Inovação da BMW em <http://bmwgroup.com/via/>

Disse sobre gestão

«O tempo que passa não passa depressa.
O que passa depressa é o tempo
que passou.»

Escrever, Vergílio Ferreira

«Só os operários sabem o preço
do tempo; e fazem-se pagar por ele.»

Voltaire

«Não lamento os homens, os homens
refazem-se; não lamento o ouro destes
tesouros, os tesouros voltam a encher-se;
mas quem restituirá a estes povos os anos
que vão passando?»

Denis Diderot

«A mais lamentável de todas as perdas
é a perda do tempo.»

Philip Chesterfield

«Só nos esquecemos do tempo
quando o utilizamos.»

Charles Baudelaire

«O tempo é a imagem móvel
da eternidade imóvel.»

Platão

Os tempos do tempo

(Breve crónica sobre a natureza e a medição do tempo)

Por: João Godinho Soares – Engenheiro

Ilustrações: Paulo Cintra

«Eu sei o que é o tempo, se não mo perguntarem.»

Santo Agostinho

► *Tempus Fugit*

Einstein disse, certa vez, que o tempo é uma forma de pensar, não uma condição sob a qual vivamos. Que é como quem diz, o tempo não existe por si só. É apenas mais uma das muitas formas como interpretamos o que nos rodeia, a par de muitas outras abstrações práticas prodigalizadas pela nossa inteligência. Serve, no essencial, para nos situarmos num qualquer movimento. Como o movimento implica mudança, o tempo quantifica essa mudança colocando-se entre cada momento. É o traço de união entre os acontecimentos. Se nada mudar, o tempo não existe. O tempo só existe e dele temos percepção intuitiva porque algo muda. O tempo é consequência, não razão. Mas tornou-se substantivo no momento em que descobrimos uma forma de o medir. E como o medimos? Por comparação, claro (*what else?*). Neste caso, por comparação com um movimento ou mudança-padrão.

Como o leitor poderá observar se se der ao trabalho de consultar no final deste pequeno artigo o glossário de definições de medidas do tempo, todas as formas de o medir apoiam-se num fenómeno físico no qual pontua o movimento ou, se quiser, a mudança de estado de qualquer forma de matéria, desde a mais pequena que conseguimos observar, subatómica, à maior, o Universo e as suas estrelas e planetas.

Iremos proporcionar-lhe uma pequena espreitadela ao mundo do tempo que o vai deixar provavelmente céptico ou, no oposto, crente, pois, qual ente divino, o tempo não se deixa ver senão por propriedades ou manifestações da matéria. Mas não se preocupe, não lhe vai tomar muito tempo; sim, porque sabemos como o tempo lhe é precioso pois, citando Virgílio⁽¹⁾, *Tempus fugit* – o tempo foge, tudo é efémero, nada fica imóvel.

► *Sétima Arte*

A técnica que permite a projecção de imagens animadas – o cinema – é, sem dúvida, uma das mais geniais descobertas da Humanidade. Basicamente reside apenas neste «truque»: uma série de imagens é mostrada a um ritmo tal que o nosso olho não



consegue discerni-las. Resultado: as imagens sobrepõem-se dando a sensação de continuidade (parece não haver intervalos entre as imagens) e, como não são idênticas mas correspondem a posições sucessivas de um determinado movimento, acabamos por ficar com a percepção desse movimento como se o estivéssemos a ver ao vivo. Por norma, o efeito consegue-se pro-

jectando 24 imagens por segundo (inicialmente foram utilizadas 16). Efectivamente, cada imagem está parada no momento da projecção⁽²⁾. No entanto, a sucessão de novas imagens, no mesmo lugar, unidas por 1/24 segundos, faz o milagre do movimento. Esta é uma boa ilustração de como o tempo colabora na união de acontecimentos (as imagens) produzindo o efeito desejado.

Mas o Homem não se fica pelas «fitas» e tem vindo sempre a procurar «ver» acontecimentos que se sucedem a intervalos de tempo cada vez mais pequenos. Por isso tem inventado máquinas cada vez mais precisas de medir o tempo utilizando «movimentos» de várias origens.

No início eram os anos, os meses e os dias decorrentes de fenómenos astronómicos, os movimentos de rotação da Terra e de translação desta e da Lua, depois dividiu o dia em 24 partes iguais, as horas, metade das quais conseguiu visualizar dividindo a distância percorrida por uma sombra no chão, desde o nascer ao pôr-do-sol, em 12 partes iguais, inventando os relógios de sol. Depois seguiram-se os objectos que tinham movimento interior, independente dos movimentos do Sol, da Terra ou da Lua: as ampulhetas e as clepsidras, as quais também já permitiam distinguir pequenas partes da hora.

Prosseguindo na busca incessante de meios de medir porções cada vez menores de tempo inventámos outros objectos com movimento, a que chamámos relógios, accionados das mais diversas formas, como a água, pesos ou finalmente molas. Mesmo os mais recentes relógios, sejam eles movidos a energia eléctrica ou atómica, continuam a obedecer ao mesmo princípio criador: são máquinas que mostram, sobre uma escala, momentos sucessivos de um movimento, normalmente protagonizados por um ponteiro ou por um valor numérico, convencionado para as posições desse movimento através de um qualquer sistema de visualização ou geração de algarismos.

► O tempo e a vida

Mas a percepção do tempo vai muito para além da sua medida física. Einstein tinha razão, não só do ponto de vista da observação da Natureza, mas também no que respeita à leitura que fez da nossa própria natureza de seres com vida.

Todos sabem como temos noções diferentes da passagem do tempo, do mesmo intervalo de tempo, consoante o nosso estado de espírito ou a realidade que nos rodeia. Quando estamos entretidos com algo, distraídos, não damos pelo tempo passar. Quando estamos na expectativa de algo, o mesmo tempo parece que nunca mais passa. Quantas vezes já comentámos, perto do final de uma viagem de regresso: «É boa! Parece que a viagem para cá foi mais rápida!» Isso deve-se ao facto de a viagem «para lá» ter sido muito provavelmente feita sob a constante expectativa da chegada ao destino, ao contrário da viagem em sentido inverso. O tempo gasto em ambas as viagens foi por certo praticamente o mesmo, mas parecem diferentes na duração.

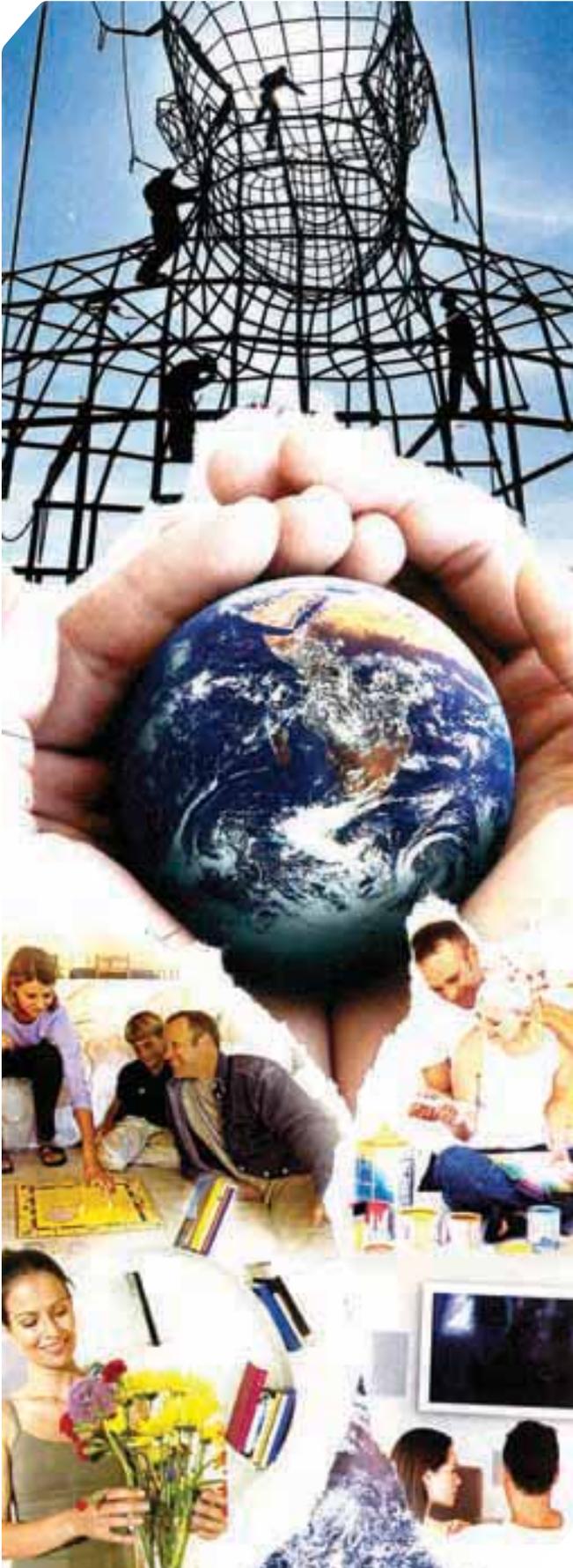
Além destas «flutuações» da forma como sentimos o passar do tempo, limitadas a intervalos de apenas alguns minutos ou horas, há uma outra realidade que influencia determinantemente a nossa percepção de tempo: o nosso tempo de vida ou longevidade. Se, para os humanos, 1 ano é apenas uma pequena parte extraída de um todo com 70 ou 80 outras unidades idênticas, ou seja, uma pequena fracção da nossa existência média, para muitos milhões de outros seres 1 ano é muito mais que uma vida inteira, são várias gerações. Como percebem então esses seres a passagem do tempo?

Só para citar um exemplo muito comum, é do conhecimento geral que a proporção entre as idades dos cães ou dos gatos e a dos humanos é sensivelmente de 1 para 7. Ou seja, no espaço de 1 ano aqueles animais crescem, amadurecem ou envelhecem o equivalente a 7 anos de um humano. Isto permite concluir que cães e gatos vivem 7 vezes mais intensamente a vida do que nós ou, voltando à imagem cinematográfica usada atrás, que o seu filme tem 7 vezes mais imagens por segundo do que o nosso, sendo por isso muito mais rico de pormenores ou com uma maior definição de acontecimentos sucessivos? Será que eles vêem os intervalos de escuridão entre cada fotograma de um filme feito pelos homens? Assim é, de facto.

Este fenómeno de «aceleração da vida», quase sempre inversamente proporcional à sua duração média e ao tamanho do animal, está cientificamente demonstrado. Se em vez do cão ou gato estivermos no cinema acompanhados de uma mosca, esta não só distinguirá, em cada segundo, as 4320 imagens projectadas, mas também os 4319 momentos de escuridão que as ligam. No outro extremo, para uma tartaruga das Galápagos, que facilmente chega a mais de 100 anos de vida e tem um dos ritmos metabólicos mais lentos que se conhece, o mesmo filme resumir-se-á a uma curta-metragem com muita acção.

A velocidade com que cada ser vivo interage com o meio tem tradução no referido ritmo metabólico. Entre os vertebrados, o animal com o ritmo metabólico mais elevado que se conhece é o pequeno colibri, cujo coração chega a bater 1200 vezes em voo. Os animais de sangue frio, por seu lado, têm ritmos metabólicos mais lentos do que os de sangue quente, entre os quais a preguiça é a excepção que confirma a regra⁽³⁾.

Mantendo o registo cinematográfico, no filme de culto *Matrix* há uma cena famosa em que o protagonista, o personagem Neo, interpretado por Keanu Reeves, se desvia das balas graças à enorme rapidez com que se move, o que lhe permite ver os projecteis a deslocarem-se na sua direcção à velocidade de aviões de papel e, assim, evitá-los. É precisamente esta relatividade da percepção do movimento ou, se preferirem, do tempo, que está presente no modo como muitos seres vivos fazem a leitura do que os rodeia. Se, para nós, é difícil acompanhar o movimento de um insecto no ar, não só pelo seu reduzido tamanho como pelos movimentos bruscos que consegue imprimir ao seu voo, com acelerações



(mudanças de direcção) impossíveis para os humanos, isso parece não constituir óbice para uma andorinha, por exemplo, para quem o insecto aparenta mover-se lentamente no ar.

▶ O pulsar da Natureza

Apesar das enormes diferenças de posicionamento dos seres vivos na escala temporal, sendo uns muito rápidos e outros muito lentos na percepção e na vivência da realidade, nenhum ser vivo escapa ao ritmo próprio do planeta em que vivemos. Esse ritmo, marcado pela sucessão dos dias e das noites, o ciclo circadiano, bem como pelas estações do ano, ciclo circanual, é o pêndulo ou a roda de balanço do relógio biológico que comanda as funções internas, como as hormonais ou a regulação da temperatura do corpo, bem como as manifestações dessas alterações biológicas cíclicas, como o sono, a alimentação ou a reprodução. Quando estes ciclos não são respeitados aparecem perturbações fisiológicas ou mesmo psicológicas diversas. Entre os humanos é muito conhecido, por exemplo, o desagradável *jet lag*⁽⁴⁾.

Não se pense, porém, que os ciclos circadianos ou circanual apenas influenciam os seres que habitam a superfície do planeta. A simpática toupeira, apesar de cega e de viver no subsolo, respeita escrupulosamente aqueles ciclos, o que lhe permite, por exemplo, saber quando pode vir à superfície ao abrigo da noite. Mesmo seres que vivem menos de 24 horas, como muitas bactérias e alguns insectos, têm ritmos de actividade ajustados aos ciclos circadianos. O que demonstra igualmente que os relógios biológicos estão implantados ao nível celular, não dependendo da maior ou menor complexidade biológica de cada ser.

O Homem não se exime às leis que regulam o Universo, entre as quais se encontram as que regem o comportamento do planeta que habitamos. Nele nascemos, há muitas gerações. É, pois, apenas natural que o nosso comportamento e discernimento estejam fortemente condicionados ao fim das várias gerações que nos precederam, que tenhamos os ciclos circadianos e circanuais gravados profundamente nos nossos genes, que o planeta, apesar dos maus tratos a que o andamos a sujeitar, seja afinal o mestre da nossa vida.

Não será então de estranhar que esta condição tenha expressão na forma como abordamos a questão do tempo, a qual, apesar de pretender ser a mais científica e técnica possível, está impregnada pela nossa «forma de pensar», como atesta a clarividência de Einstein. A luta entre o tempo da Natureza e o nosso tempo intelectual explica muito do que a seguir se conta sobre a definição de padrões e formas de medição do tempo.

▶ Finalmente, medir o tempo

Nota: para a perfeita compreensão do que se segue recomenda-se acompanhar a leitura com a consulta do Glossário.

Para a adopção de um padrão de tempo, e tendo em conta que convém que esse padrão seja o mais estável e constante possí-

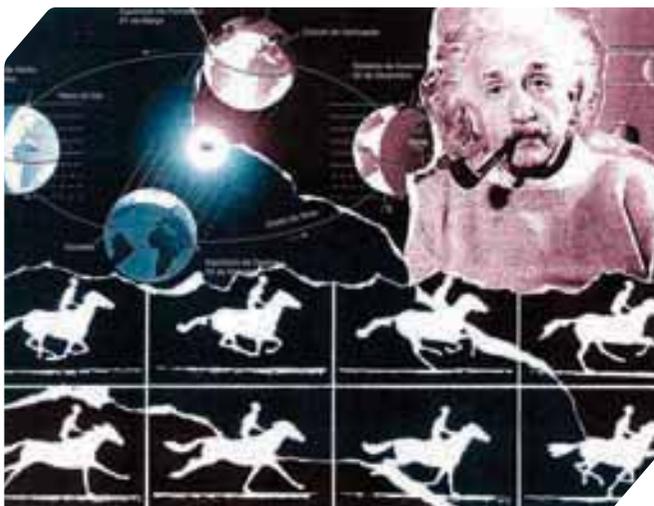
► desenvolvimento pessoal

vel, como é necessário a todos os padrões, a Humanidade começou por definir a unidade de tempo, o segundo, com base no movimento de rotação da Terra. Acreditava-se, então, em 1820, que ele era constante, o que permitia estabelecer o valor do segundo como 1/86400 do dia solar médio. Como resultado da crescente precisão das técnicas e instrumentos utilizados, verificou-se mais tarde que aquela assumpção era afinal errada: o dia solar médio não é constante.

No entanto, os cientistas insistiram em recorrer à Natureza para o estabelecimento de um padrão de tempo. Desta vez ao nível infinitesimal, atómico ou subatómico, por se ter entretanto criado tecnologia que permite observar os fenómenos que ocorrem a esses níveis. Daí a definição de segundo actual, que permitiu a criação do TAI – Tempo Atómico Internacional, obtido pela coordenação de diversos relógios atómicos existentes em diversos pontos do globo.

Contudo, se nos ficassemos por aqui começaríamos a existir diferenças sensíveis entre o tempo dado pelos relógios e a observação dos fenómenos naturais como os dias e as noites. Efectivamente, a duração dos dias e das noites tem aumentado inexoravelmente, já que o movimento de rotação da Terra tem vindo persistentemente a diminuir, facto que é do nosso conhecimento desde que se iniciou a sua medição com a exactidão necessária, há pouco mais de um século^[5]. Houve então necessidade de criar o UTC – Tempo Universal Coordenado que efectua o ajuste entre o tempo que regula a sociedade civil e o dos relógios atómicos.

Desde 1972, ano da criação do sistema, já foi necessário adicionar por 24 vezes 1 segundo ao UTC, sempre que se verificou um desfasamento superior a meio segundo entre o movimento de rotação da Terra e o TAI, o que se convencionou fazer nos finais dos meses de Junho ou de Dezembro por interesse do calendário. Como certamente todos se recordam, este procedimento repetiu-se no dia 31 de Dezembro de 2008, ficando o seu último minuto com 61 segundos.



► Glossário de definições de medidas do tempo

(Convirá recordar, à laia de recomendação e também de justificação, que este glossário se destina apenas a ser consultado, como todos os conjuntos sistematizados de definições de que são exemplos típicos os dicionários, os manuais ou a listas telefónicas, pelo que a sua leitura «de fio a pavio» apenas é recomendável aos mais curiosos, distraídos ou masoquistas.)

Ano Sideral: 365d 6h 9m 10s, tempo que decorre entre duas passagens sucessivas da Terra pelo mesmo ponto da sua órbita, determinado por referência às estrelas.

Ano Solar ou Anomalístico: 365d 6h 13m 53s, tempo que decorre entre duas passagens sucessivas do planeta pelo mesmo ponto da sua órbita elíptica, com referência à distância ao Sol, designadamente pelo ponto mais próximo (periélio) ou pelo mais afastado (afélio).

Ano Tropical: 365d 5h 48m 45s, tempo que medeia duas passagens sucessivas idênticas (aproximando-se no mesmo sentido) do Sol pelo plano do Equador.

Dia: designação genérica do tempo que decorre entre dois acontecimentos idênticos ou equivalentes que ocorrem em dois períodos sucessivos de iluminação solar num mesmo lugar da Terra. Varia em função das velocidades de rotação e de translação da Terra e da localização do lugar considerado. Há várias definições de dia, sendo a mais comum e utilizada a de Dia Solar Médio, com 24 horas exactas.

Dia Sideral: 23h 56m 4s, tempo que decorre entre duas passagens sucessivas de uma estrela pelo mesmo meridiano. Este é o verdadeiro período de rotação da Terra.

Dia Solar: tempo que decorre entre duas passagens sucessivas do Sol pelo mesmo meridiano. A sua duração varia como consequência da irregularidade dos dois movimentos da Terra: de rotação em torno do seu próprio eixo (que, ainda por cima, está inclinado relativamente ao plano que contém a elipse que ela traça em torno do Sol) e de translação em torno do Sol (cuja velocidade não é constante, de acordo com a lei das áreas, ou 2.ª lei, de Kepler)^[6].

Dia Solar Médio: 24h, média anual da duração dos dias solares.

Fuso Horário: zona da Terra compreendida entre dois meridianos distantes de 15° entre si (ex.: 0-15; 45-60; 150-165, etc.), correspondente a 24 avos de 360°, à qual é atribuída uma hora oficial ou tempo padrão; a criação do UTC veio permitir abandonar a referência ao meridiano do observatório astronómico de Greenwich, no Reino Unido, tido como de referência para esta sectorização; embora o sistema se destine a simplificar a organização horária de zonas próximas (na realidade o tempo exacto avança 4 minutos para leste ou recua 4 minutos para oeste por cada grau de longitude), alguns países não aderiram a este sistema pelo que ocorrem, nalguns casos, substanciais diferenças horárias entre países vizinhos^[7].

Hora: foi definida originalmente pelas civilizações antigas como a egípcia e a suméria como um doze avos do tempo entre o nascer e o pôr-do-sol (sendo, assim, de duração maior no Verão e menor no Inverno) ou como um vinte e quatro avos de um dia (de duração sensivelmente constante), provavelmente por hábito ou associação à utilização generalizada do sistema duodecimal originado, pensa-se, pela observação dos 12 signos do Zodíaco, os quais, por sua vez são 12 porque esse é o número anual de ciclos lunares.

Hora Legal: escala horária adoptada por decreto num país ou comunidade. Em Portugal Continental e Madeira a hora legal é a do tempo padrão do meridiano de Greenwich. Nos Açores, a hora legal tem menos 1 hora do que no resto do país.

Mês (de calendário): 28, 29, 30 ou 31 dias, conforme o mês considerado, em que se convencionou agrupar cada um dos 12 períodos em que se divide o ano, sendo uma aproximação aos mês sinódico ou lunar.

Mês Lunar ou Sinódico: 29d 12h 44m 3s, tempo que decorre entre duas fases idênticas da Lua; por fase da Lua entende-se a aparência do satélite da Terra, resultante da maior ou menor visibilidade da sua face iluminada; são adoptadas 4 fases: Lua Nova (a face iluminada não é visível), Quarto Crescente (é visível metade da face iluminada, com a forma aproximada de um «D»), Lua Cheia (toda a superfície iluminada é visível) e Quarto Minguante (apenas metade da face iluminada é visível, com forma simétrica da do Quarto Crescente).

Mês Sideral: 27d 7h 43m 11s, tempo que decorre entre duas passagens sucessivas da Lua pelo mesmo ponto, com referência às estrelas.

Mês Tropical: 27d 7h 43m 5s, tempo que decorre entre duas passagens sucessivas idênticas (no mesmo sentido) da Lua pelo plano do Equador.

Minuto: a sexagésima parte da hora, provavelmente por herança babilónica, que utilizava a base 60; contém, por semelhança, 60 segundos.

Segundo Médio Solar: 1,000001s (SI) actualmente, mas sempre a aumentar como consequência da diminuição da velocidade de rotação da Terra.

Segundo SI (Sistema Internacional): unidade de tempo universal, definida na 13.ª Conferência Geral dos Pesos e Medidas, 1967, Resolução 1; é a duração de 9192 631 770 períodos (ou oscilações) da radiação correspondente à transição entre dois níveis hiperfinos do estado fundamental do átomo de Césio 133; subdivide-se utilizando a base 10^{-n} (0,1; 0,01, 0,001, etc.).

Segundo Sideral: 1,00274s (SI), actualmente, mas sempre a aumentar como consequência da diminuição da velocidade de rotação da Terra.

Tempo Atómico Internacional (TAI): tempo dado por uma rede internacional de relógios atómicos sob a coordenação do Bureau International des Poids et Mesures (BIPM). É uma escala deter-

minada por um fenómeno físico: a frequência com que vibram certas partículas subatómicas.

Tempo Padrão: hora oficial em cada fuso horário.

Tempo Universal Coordenado (UTC): também conhecido como tempo civil, é o tempo das pessoas comuns. Deriva do TAI e é actualmente a referência mundial para o tempo. É uma escala baseada em observações astronómicas mas coordenada com o TAI. Actualmente a diferença entre o TAI e o UTC é de 34 segundos.

NOTAS

(1) Poeta romano, século I a. C., autor da *Eneida*.

(2) Deve-se aos famosos irmãos Lumière a invenção de um dispositivo em forma de cruz de Malta que, girando em frente da lente e sincronizado com a velocidade de projecção, tapa a lente em cada transição de imagem; desta forma, as imagens são projectadas paradas, como se naquele instante a película estivesse efectivamente parada na bobine.

(3) A preguiça é um mamífero tropical com um ritmo metabólico de apenas 40 a 45% do que seria de esperar num animal do seu tamanho; movimenta-se sempre muito lentamente e passa 80% do tempo a dormir; a temperatura do corpo da preguiça é a mais baixa conhecida entre os mamíferos, oscilando entre os 33° e os 24°C.

(4) O *jet lag* ocorre nas viagens através de vários fusos horários (ver Glossário), o que se tornou comum com as viagens a jacto; a expressão é inglesa (*Jet* = jacto; *Lag* = atraso). Ao viajar rapidamente de um ponto do globo para outro situado a uma longitude distante do primeiro, o relógio biológico interno das pessoas fica dessincronizado com o horário local. Há assim um distúrbio do sono pois a pessoa mantém a vontade de dormir no horário a que estava habituada e não no horário local.

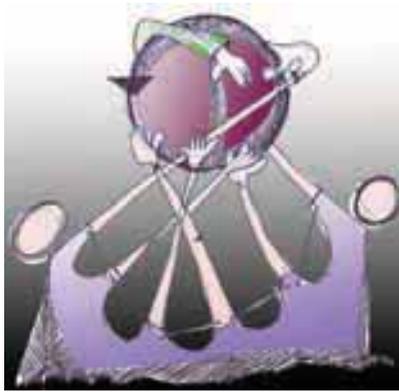
(5) Sabe-se agora que no tempo dos dinossauros, há 150 milhões de anos, o dia tinha apenas cerca de 22 horas e que daqui a cerca de dois mil milhões de anos (que não é muito tempo, quando comparamos com a idade da Terra: 4,5 milhões de milhões de anos) a velocidade de rotação da Terra será tal que voltará para a Lua sempre a mesma face – como a Lua faz agora, relativamente à Terra –, ou seja, a Terra levará o equivalente a 29,5 dias actuais a completar uma rotação.

(6) Johannes Kepler, astrónomo e matemático alemão dos séculos XVI-XVII. Naquela que ficou conhecida pela sua 2.ª Lei, demonstrou que os raios vectores dos planetas (segmentos de rectas correspondentes à distância entre o Sol e o planeta) varrem, em tempos iguais, áreas iguais e não órbitas iguais, o que significa que os planetas têm de andar mais depressa junto ao Sol (perto do periélio) do que quando estão mais afastados do Sol (junto ao afélio), ou seja, a velocidade linear dos planetas nas suas órbitas não é constante, acelerando quando se aproximam do Sol.

(7) A China, por exemplo, é um país tão extenso que devia abranger 4 fusos horários, mas a hora oficial em todo o território é a de Pequim, o que origina evidentes distorções no Oeste chinês, onde o Sol nasce às 9 horas da manhã no Inverno.

NOTA FINAL

Para a obtenção de mais informações ou esclarecimentos sobre este tópico, recomenda-se a consulta das publicações ou do site do OAL – Observatório Astronómico de Lisboa.



Mundo virtual ou fantasia real?

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

Ilustrações: Manuel Libreiro

➤ A crescente inserção da Tecnologia de Informação nas actividades humanas veio criar novos paradigmas sobre os relacionamentos humanos, quer sejam de índole pessoal, profissional ou económica, relativamente à concepção do papel do cidadão no progresso de toda a sociedade e também sobre o entendimento do que é a educação e a formação profissional e pessoal.

Com as constantes transformações estruturais que se realizam na sociedade, surgem cada vez mais novas formas de organização social, transformando as estruturas de poder e abalando as concepções de divisão das responsabilidades sociais existentes. Por isso mesmo, é pretensão deste texto levar a uma reflexão mais profunda acerca da forma como a sociedade se está a estruturar em redor da formação de ambientes virtuais, cujos impactos podem ser observados nos relacionamentos humanos e nas novas concepções sobre a estrutura de armazenamento e divulgação do conhecimento humano.

O novo homem em formação, designado por muitos como Homem Planetário, torna-se responsável por desenvolver a competência de descobrir no actual contexto de aceleradas transformações como é que a tecnologia poderá mais eficazmente actuar em prol da evolução procurando sempre um mundo mais justo, fraterno e solidário.

► O virtual nas organizações

As actuais tendências da gestão/administração apregoam que o sucesso só poderá ser atingido se as empresas, além de serem altamente competentes no que fazem, também estiverem «conectadas» às oscilações e tendências do mercado do qual participam e da macroeconomia em geral.

A permanente explosão de soluções tecnológicas, que surgem como ferramentas importantes e com diversas facetas, visando a aplicação nas áreas mais heterogéneas das empresas, sendo exemplos as soluções em *workflow*, *workgroup*, *intranet*, ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM entre outras tantas, vieram introduzir um novo olhar sobre a tomada de decisão.

A tomada de decisão, tarefa classicamente destinada aos executivos, está a deixar de ser centralizada para assumir dimensões distribuídas através dos grandes sistemas de informação que estão a ser construídos nas organizações. Cada vez mais, esta torna-se sustentada por uma inteligência corporativa distribuída e menos dependente da agilidade pessoal do executivo. De salientar, porém, que a intuição, criatividade, inteligência e destreza pessoal de quem toma a decisão se tornam aspectos de diferenciação entre o perfil do profissional «executor» e do «estratégico».

Assistimos, pois, à virtualização das actividades humanas, que atinge também a esfera da gestão/administração, através da

crescente implantação de Sistemas de Informação, da criação de dependência da gestão empresarial a estes sistemas e, principalmente, da dependência da gestão de toda a organização nas ferramentas de distribuição da informação e de delegação de poder. A virtualização da gestão/administração não ocorre somente na esfera das organizações empresariais; este fenómeno estende-se também à administração pública. A própria sociedade inicia um processo de criação de mecanismos que distribuem as acções sociais, reorganizando assim as estruturas de atendimento às questões comunitárias.

Resta-nos questionar se isto contribui para uma maior humanização e justiça, ou não.

► Organizações virtuais

Segundo Mertens e Faisst, «uma empresa virtual é uma forma de cooperação entre empresas, instituições e/ou indivíduos juridicamente independentes que fornecem um serviço com base num acordo económico comum. As entidades participam numa cooperação horizontal e/ou vertical, contribuindo com as suas competências específicas, e actuam face a terceiros como uma empresa única durante o tempo de fornecimento do serviço, sendo as necessárias coordenação e harmonização asseguradas por sistemas informáticos adequados».

As empresas virtuais caracterizam-se da seguinte forma:

- a)** dedicam-se, sobretudo, à procura de soluções para problemas específicos (fortemente centradas no cliente);
- b)** são organizações de trabalho temporário, dissolvidas logo que o problema está resolvido;
- c)** concentram-se nas competências-chave;
- d)** evitam institucionalizar funções directivas centrais;
- e)** são entidades juridicamente independentes;
- f)** baseiam-se na confiança e num acordo económico comum;
- g)** são organizações de auto-aprendizagem e adaptáveis;
- h)** a organização do grupo «solucionador de problemas» encontra-se descentralizada;
- i)** não têm sede permanente e só existem na Internet/Intranet (utilização intensiva das TIC).

As empresas virtuais organizam-se em torno de um grupo pre-existente, formado por empresas que se conhecem entre si de modo a poderem apoiar-se numa certa confiança entre os associados. Quando, dentro do grupo, não existe ou é insuficiente uma determinada competência necessária para resolver um dado problema, recorre-se temporariamente a um parceiro do exterior. Contrariamente às teorias por vezes professadas por teóricos e técnicos das organizações, segundo as quais as grandes empre-

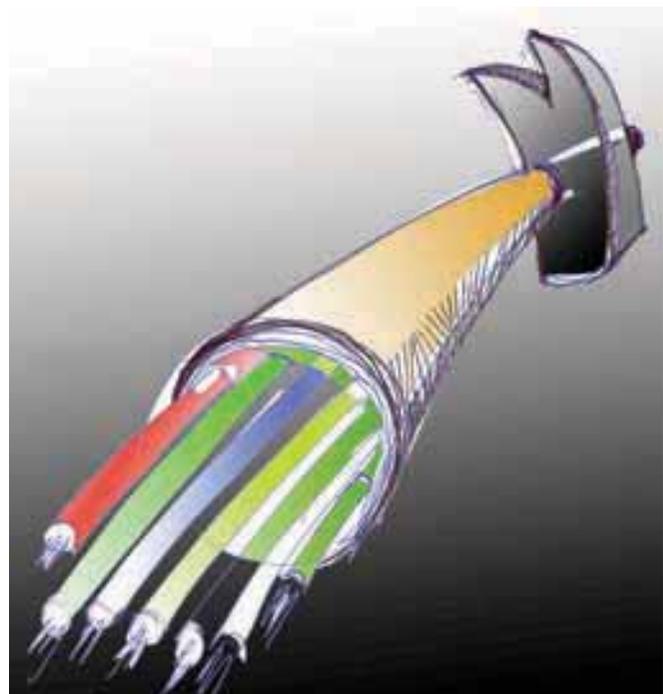
sas serão no futuro a excepção e as alianças em forma de rede a regra, assiste-se a uma crescente tendência para a constituição de grandes empresas e para a constituição de associações com vista a um maior peso no mercado. Creio que tal se deve, essencialmente, ao cepticismo das organizações de trabalhadores em relação a este conceito, à complexidade das empresas virtuais e aos obstáculos surgidos durante o período de cooperação.

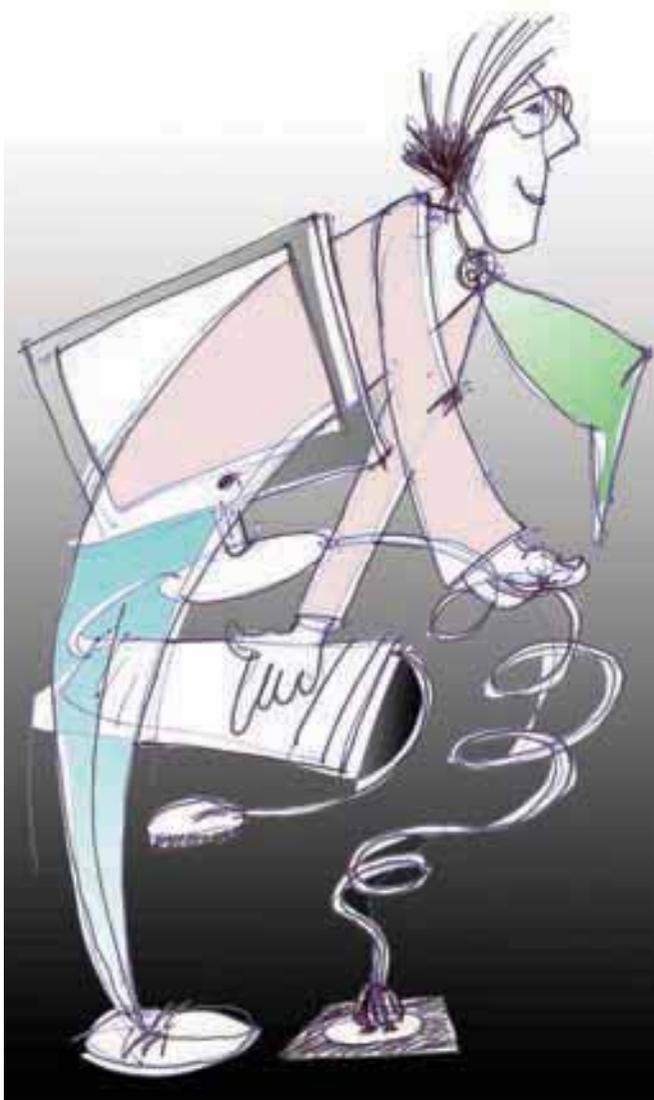
► Mercado de trabalho e formação do trabalhador

Com a automação das tarefas surgiram várias teorias que afirmaram que isso contribuiria, num futuro próximo, para libertar o Homem para exercer actividades mais nobres, inteligentes e prazerosas, ficando com mais tempo para o seu lazer, aperfeiçoamento cultural e para a família. Conseguiria, até, trabalhar menos horas e ter maior qualidade de vida.

Na realidade, considero que tal não aconteceu na medida em que se começa a acreditar que o sucesso depende da própria pessoa. O indivíduo não pode passivamente esperar reconhecimento e ascensão profissional numa empresa, pois ele exige-se e é-lhe exigido que se mantenha obrigatoriamente actualizado. Uma das suas competências é saber como utilizar a informática a seu favor, tem que constantemente buscar novas perspectivas no mercado e saber vender a sua imagem.

O novo profissional exige de si próprio boa formação, facilidade na interacção com as tecnologias de informação, espírito crítico,





compreensão das diferenças culturais ao trabalhar com pessoas de nacionalidades diferentes, discernimento dos limites do seu trabalho em função da preservação do planeta e de sua inserção no cosmos, coeficiente emocional elevado, ou seja, o novo profissional tem uma consistente visão holística da sua vida e do seu trabalho.

O novo profissional não se posiciona apenas no exercício da aprendizagem de uma profissão ou ofício, como fizeram os profissionais do século xx (tomeiros mecânicos, metalúrgicos, contadores, secretárias, etc., e que na grande maioria assistem ao desaparecimento das denominadas «velhas profissões»), pois tem que desenvolver habilidades e saberes que poderão ser empregues em diversas situações de vida. Mas, independentemente deste novo profissional que se prepara muito bem, não deixamos de nos confrontar com um ambiente caótico e conturbado

onde continua a não existir lugar para todos. Presenciamos um mercado de trabalho limitado e exigente que acaba por gerar uma mão-de-obra excedente de enormes proporções.

► Geração WWW

Muito embora a «desmaterialização das actividades humanas» se tivesse tomado evidente no final do século xx devido ao crescimento na velocidade das mudanças, é um processo que veio a desenvolver-se de forma gradual ao longo da história. Em poucas décadas, todo um portefólio de costumes, hábitos e até mesmo valores de grupos sociais inteiros foram brutalmente alterados. A Geração Rede, ou Geração WWW, caracteriza as novas habilidades cognitivas desenvolvidas nos grupos de crianças, adolescentes e jovens que desde a infância se relacionam com brinquedos electrónicos (como o Vídeo Game e os jogos em geral) e que tendem a demonstrar uma facilidade muito maior para interagir em ambientes informatizados quando adultos do que as gerações de adultos em cuja infância e adolescência não foram submetidos aos mesmos estímulos e brinquedos electrónicos.

A Geração WWW é uma geração que concebe os seus momentos de lazer e entretenimento como actividades cada vez mais interactivas e intelectuais. Esta geração é aquela que ao precisar trocar os pneus do carro, agendar um fim-de-semana com a família ou comprar algo para si ou para a sua residência, antes de consultar a arcaica, pesada, cara e desactualizada lista telefónica ou consultar algum conhecido, procura o fornecedor destes produtos e serviços primeiramente na Internet. Esta Geração WWW é aquela que, ao terminar um trabalho importante no colégio ou na faculdade, transmite uma cópia para o professor e coloca outra à disposição da comunidade na Internet, no seu *site* pessoal ou numa área específica do *site* da escola. A Geração WWW é aquela que está saturada da TV tradicional e já não suporta a falta de interacção durante os períodos de entretenimento. Faz amizades através da rede, procura informações médicas, visita museus, conhece pessoas de outras regiões do planeta, está actualizada em relação aos avanços da segurança na Internet e pensa que sabe como se comportar neste novo meio social.

A Geração WWW pensa em hipertexto, não é linear, pois sua estrutura de pensamento já está em árvore. Salta com uma extrema facilidade entre temas distintos, aprofunda-se em conhecimentos apenas quando lhe interessa e se não lhe interessou saberá onde procurar mais dados sobre o assunto quando precisar. Para esta geração, a forma tradicional da redacção com princípio, meio e fim já não satisfaz as suas necessidades e a nova forma de a Humanidade armazenar e trocar informações. Daí que esta nova postura provoque cada vez mais alterações profundas na educação.

► Responsabilidade e cidadania no século XXI

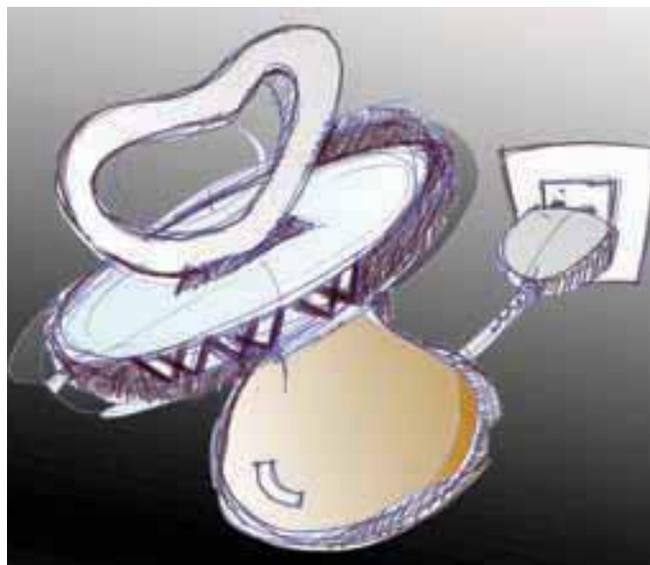
O que eu penso e me tenho vindo a aperceber é que, infelizmente, o Homem aprende e desenvolve as suas técnicas quando se defronta com grandes problemas (guerras, catástrofes, epidemias, etc.).

No final do século XX começou a consciencializar-se (mas ainda pouco) de que a sobrevivência de todo o planeta estava ameaçada pela falta de consciência ecológica e das suas atitudes devastadoras. Mas, mesmo assim, alterou muito pouco a sua atitude, logo o planeta continua a ser ameaçado por grupos de interesses diversos que devastam, poluem e destroem o meio ambiente.

O Cidadão Planetário deveria ser o cidadão consciente inserido nos problemas das diferentes regiões do Mundo, mas agindo na sua localidade, no seu país, na sua cidade, no seu bairro. Como Naisbitt refere: «O Cidadão Planetário deverá pensar globalmente e agir localmente e ele somente conseguirá isto se desenvolver uma visão verdadeiramente holística do “cenário” em que a civilização contemporânea está inserida, tendo como pano de fundo os perigos de se continuar com a actual tendência de destruição do planeta.»

Penso que o mundo virtual que estamos a ajudar a construir deve ser fruto de uma séria reflexão.

Temos o virtual visto como Pierre Lévy o define: «O virtual não se opõe ao real, mas sim ao actual. Contrariamente ao possível, estático e já constituído, o virtual é como o complexo problemático, o nó de tendência ou de força que acompanha uma situação, um acontecimento, um objecto ou uma entidade qualquer, e que chama um processo de resolução e actualização.» Em contraposição, aparece a visão de que o mundo virtual é como se fosse



uma segunda vida, a que se dá prioridade pelo prazer, que possibilita a entrada num mundo sem regras onde podemos fazer o que bem entendermos, onde ficamos com a ilusão de que temos poder e de que superamos todas as nossas limitações. Nesta última aposta há, no meu entender, que ter cuidado, na medida que se vive no encanto e alienação, procurando-se sonhos e ideais que são mais fáceis de alcançar pela via do virtual do que no mundo real. É por isso que não posso deixar de terminar este artigo alertando o Homem para o que nos disse Aristóteles: «A dúvida é o princípio da sabedoria.» Daí o título que dei ao mesmo: mundo virtual ou fantasia real?

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!

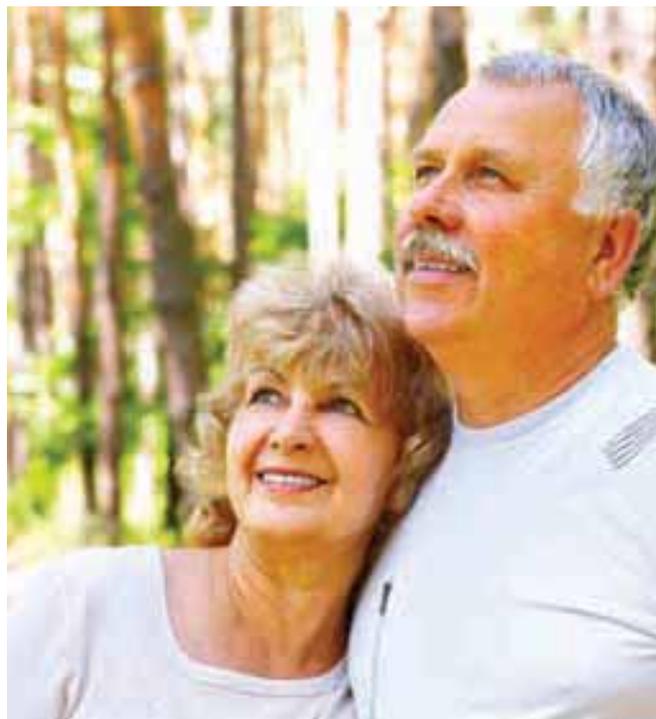
www.dirigir.pt
Porque a sua opinião conta!

Os tempos da vida

Por: Ana Teresa Penim

Administradora Delegada do INV – Instituto de Negociação e Vendas

Fotografias: Plinfo



➤ Acho muito interessante uma reflexão sobre os ciclos da vida, que diz o seguinte:

- quando queremos brincar, mandam-nos estudar;
- quando queremos estudar, mandam-nos trabalhar;
- quando queremos trabalhar, mandam-nos reformar!

Isto era totalmente assim no tempo dos meus avós e dos meus pais. E hoje, será que isto hoje ainda é mesmo assim? Será que os ciclos continuam tão bem definidos? Existirão mais ciclos do que estes? Serão as fronteiras entre os ciclos estanques? Como lida o ser humano do século XXI com a sua evolução pessoal e profissional ao longo dos vários estádios da vida e na transição entre os mesmos?

Se voltarmos atrás e reflectirmos um pouco mais sobre as quatro dimensões – brincar, estudar, trabalhar e reformar – facilmente concluímos que uma delas se assume hoje como transversal a todo o percurso de vida: estudar, ou melhor, aprender. Aprender continuamente é, no século XXI, a valência maioritariamente res-

ponsável pela capacidade que os cidadãos terão de se manterem, e de se sentirem, incluídos social e profissionalmente.

Tal como referido no Parecer n.º 1/2001 do Conselho Nacional de Educação sobre Aprendizagem ao Longo da Vida, em cuja elaboração tive o privilégio de participar na qualidade de Conselheira em representação das Entidades Patronais do Comércio e Serviços: «Por Aprendizagem ao Longo da Vida deve entender-se o sistema que ajuda as pessoas a obterem os conhecimentos e a adquirirem as capacidades que as auxiliam na adaptação aos diferentes estádios da sua vida, nelas se incluindo: **(i)** o período de infância após o início da vida; **(ii)** o período de escolarização; **(iii)** o período de juventude, concluída a escolarização; **(iv)** o período de vida de trabalho como membro activo da sociedade, durante o período adulto; e **(v)** o período de vida como adulto mais velho após a passagem à reforma.»

Hoje em dia, o ciclo de vida do ser humano é o único ciclo de vida que tem vindo a crescer em duração. As pessoas não só vivem mais tempo, como vivem melhor! Além disso, mesmo na velhi-

ce, as pessoas querem manter-se saudáveis, bonitas, na moda e em forma. Esta é uma realidade que todos podemos confirmar no nosso dia-a-dia, na rua ou nas nossas famílias, em qualquer ponto de Portugal.

Se nos focarmos na transição da juventude para a idade adulta, e desta para a «velhice», facilmente concluímos que as mesmas foram alvo de profundas transformações nos últimos anos. É também interessante verificar que a segmentação já não é tão simples. Ou seja, ao contrário de antigamente, hoje existem diversos grupos de tendências dentro das mesmas faixas etárias.

► **Analisemos o caso dos jovens adultos**

Os jovens adultos, regra geral, estão hoje mais acomodados. Um número de cada vez maior de jovens adultos, apesar de possuírem emprego e autonomia financeira, sentem-se confortáveis a viver em casa dos pais. Este sintoma revela uma nova atitude face à vida. Ter uma ocupação profissional já não significa, por si só, independência. Independência, por seu lado, também já não significa deixar de viver com os pais. O conceito de liberdade alterou-se significativamente. Muitos destes jovens adultos têm carreiras profissionais altamente competitivas. Viver com os pais até tarde (para além dos 30 anos) é encarado como cómodo e conveniente. Por outro lado, existe um outro grupo de jovens adultos que o fazem exactamente pelas razões opostas. Estes vivem com os pais ou porque não têm emprego ou porque consideram que ainda não têm um emprego suficientemente estável para se fazerem à vida. O medo de não se reunirem as condições todas para ter sucesso aumenta a percepção de risco, limitando a sua capacidade de agir com criatividade.

Também a transição da idade adulta para a chamada «terceira idade» se alterou profundamente nos últimos anos e enquadra distintas realidades de pessoas. A geração que está actualmente na casa dos 70/80 anos ainda pertence a uma geração que interpretava o fim do período de trabalho activo como o fim da sua vida activa. Isto sempre aconteceu de forma mais significativa aos homens do que às mulheres. A diversidade de papéis assumida pela mulher ao longo dos tempos (dona de casa, esposa, mãe, trabalhadora), se por um lado a sobrecarregou, por outro lado defendeu-a do tédio e da solidão a que os homens sucumbiam de forma mais sistemática após a reforma. Hoje, esta tendência apresenta sinais evidentes de transformação. As pessoas que ainda se encontram no mercado de trabalho possuem um leque de interesses cada vez mais alargado. Há uma maior consciência colectiva de que «existe mais vida para além do trabalho». Uma consciência protectora contra o tédio, a solidão e a falta de vontade de viver.

A rápida evolução das tecnologias da informação e comunicação tem desempenhado um papel importante na vida de muitos seniores. Pessoas que na casa dos 70 anos são cativadas pelas potencialidades da Internet, não só para acederem facilmente a

muita informação, mas também para comunicarem com os amigos, os filhos e os netos. Em associações, casas do povo ou paróquias, é cada vez maior o número de seniores a frequentarem cursos de informática.

A «moda» das reformas antecipadas, por seu lado, criou uma nova geração de reformados na nossa sociedade. Pessoas com 50 anos, ou pouco mais, aproveitaram esta oportunidade para recomeçarem a sua vida profissional e reinventarem a sua vida pessoal. Muitos tornaram-se empresários, outros dedicaram-se a actividades totalmente diferentes daquilo que sempre tinham feito.

Seja qual for a idade de que estejamos a falar, a questão é na essência a mesma: curiosidade, interesse e vontade de aprender preenchem o ser humano e ajudam-no a enfrentar o dia-a-dia com sucesso, sem receio do futuro. Quem se entrega encontra sentido. Quem procura descobre novas possibilidades para uma vida que faz sentido ser vivida todos os dias.

A IDADE DE SER FELIZ

*Existe somente uma idade para se ser feliz,
somente uma época na vida de cada pessoa
Um época em que é possível sonhar, fazer planos,
e ter energia bastante para os realizar
a despeito de todas as dificuldades e obstáculos.
Uma só idade para nos encantarmos com a vida e viver
apaixonadamente
desfrutando de tudo, com toda intensidade,
sem medo, nem culpa de sentir prazer.*

*Fase dourada em que podemos criar
e recriar a vida,
à nossa própria imagem e semelhança,
vestir todas as cores
experimentar todos os sabores
entregarmo-nos a todos os amores
sem preconceitos nem pudores.*

*Tempo de entusiasmo e coragem
em que todo o desafio é mais um convite à luta
que se enfrenta com toda a disposição
de tentar algo NOVO, de NOVO e de NOVO,
quantas vezes for preciso.*

*Essa idade tão fugaz na nossa vida
chama-se PRESENTE
e tem a duração do instante que passa.*

[autor desconhecido]

Observatório eco-inovação

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



Monitor eco-inovação

TENDÊNCIA EM FOCO 1:

Carro eléctrico em alta velocidade:

Os carros eléctricos estão a afirmar-se cada vez mais como uma alternativa de mobilidade, para já, no meio urbano. A Nissan, em conjunto com a Renault, vai lançar um teste de 100 veículos em Paris em 2010 e acredita que o modelo de negócio é viável. Os outros construtores não querem ficar para trás e a Peugeot anunciou também que terá pronto para comercialização um automóvel híbrido diesel *plug-in* (ou seja, pode usar diesel e electricidade) a breve trecho. E até a conservadora empresa petrolífera Exxon não está fora da tendência: aliou-se a uma empresa canadiana no lançamento de um serviço de aluguer de carros eléctricos. Por sua vez, a Google acaba de lançar um *software* para gestão dos carregamentos dos carros eléctricos.

Saber mais:

<http://www.autobloggreen.com/2009/07/10/nissan-evs-a-viable-business-model-in-2012/>

<http://www.autobloggreen.com/2009/07/06/renault-nissan-and-edf-to-start-100-ev-field-test-in-paris-in-20/>

<http://awakeatthewheel.net/2009/05/04/diesel-hybrid-peugeot-engineers-progress/>

<http://industry.bnet.com/energy/10001509/exxon-dips-toe-in-electric-car-market/>

http://news.cnet.com/8301-11128_3-10267908-54.html

TENDÊNCIA EM FOCO 2:

Eficiência energética inteligente:

A eficiência energética é, sem dúvida, um dos grandes campos de batalha dos negócios eco-inovadores. Com efeito, depois da Google ter lançado o Power Meter, *software* de gestão de energia residencial, e conseguido a primeira parceria europeia com uma empresa alemã, eis que a Microsoft marca a sua posição com a criação do Hohm, um *software* de gestão de eficiência energética para casas. As TIC estão polvorosa na construção de soluções para este novo mercado, pois o surgimento de uma rede inteligente de energia está muito mais perto do que à primeira vista se pode pensar: na Europa foi formada recentemente uma aliança de diversas entidades de I&D com vista a concretizar esse objectivo.

Saber mais:

<http://industry.bnet.com/energy/10001562/google-power-meter-snags-first-european-utility-partner/>

<http://industry.bnet.com/energy/10001534/microsofts-hohm-enters-crowded-home-energy-monitoring-market/>

<http://www.renewableenergyworld.com/rea/news/article/2009/07/european-renewable-grid-initiative-launched?cmpid=rss>

TENDÊNCIA EM FOCO 3:

A Statoilhydro, a empresa de renováveis do gigante norueguês do petróleo Statoil, lançou a primeira turbina eólica *offshore* flutuante. A importância desta eco-inovação é cimeira. Isto porque as actuais soluções de eólicas *offshore* só contemplam zonas de baixas profundidades, que exigem fixação da estrutura ao fundo submarino. Uma solução flutuante é o ideal para uma costa como a portuguesa devido a duas razões: as profundidades são elevadas mesmo junto da zona costeira e o vento sopra com mais força longe da costa.

Saber mais:

<http://industry.bnet.com/energy/10001395/statoilhydro-launches-offshore-wind-with-first-floating-turbine/>

Banco de ideias verdes



Electricidade a partir do lixo

A General Electric criou uma central de geração de electricidade a partir de biogás (que pode ser fabricado a partir do lixo, por exemplo) capaz de produzir 7,2 MW de energia. Está em demonstração na Eslovénia.

Ler em: <http://www.renewableenergyworld.com/rea/news/article/2009/07/ge-in-biogas-waste-heat-recovery-innovation?cmpid=rss>

Energia solar open-source

Energy Crowd é o nome do projecto de inovação aberta de uma ONG que congrega engenheiros e cientistas que disponibilizam o seu know-how para a construção de soluções de energia solar open-source.

Explore em: <http://www.theenergycrowd.com/>

CO₂ em tempo real

O Deutsche Bank instalou um painel electrónico na sua sede no qual se pode ver em tempo real as emissões de carbono da economia alemã. A actualização também pode ser acompanhada através do *twitter*.

Ler em: <http://industry.bnet.com/energy/10001479/deutsche-banks-carbon-counter-and-the-business-of-greenhouse-gases/>

Relvado no telhado

Prédios e hospitais de Pequim, na China, adoptaram uma nova medida de protecção ambiental em nome da poupança de energia: plantar relva nos telhados dos edifícios. Só recentemente a ideia está a ser aplicada no país, mas a poupança de energia, no Inverno e no verão, chega aos 26%.

Ler em: <http://energiasrenovaveis.wordpress.com/2009/07/08/relva-no-telhado-para-poupar-energia/>



Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Professor e Investigador Universitário (*Ph. D.*); Conferencista e Consultor Sénior (UE – *Team Europe*)

► Precaridade Laboral Aumenta

Em todo o Mundo existem cerca de 1800 milhões de pessoas que não têm a protecção de um contrato de trabalho. Segundo dados divulgados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), os trabalhadores sem contrato representam cerca de 60% da população activa mundial. A OCDE estima que até 2020 a quota de trabalhadores sem contrato possa atingir dois terços da população activa.

► Desemprego Cresce nos Países da OCDE

A taxa de desemprego nos países da OCDE deverá atingir os 10% no final do próximo ano, estimando-se que nos 30 países que integram a organização possam então existir 57 milhões de pessoas sem emprego. A confirmarem-se as projecções divulgadas pela OCDE, em 2010 será atingida a taxa de desemprego mais elevada desde 1970.

► Capital Europeia da Cultura

Guimarães será Capital Europeia da Cultura em 2012, distinção que partilhará com a cidade eslovena de Maribor. Culminando um processo de selecção que durou cerca de dois anos, a iniciativa pretende «transformar Guimarães numa cidade de inovação, ciência e conhecimento». Os ministros da Cultura da União Europeia confirmaram, assim, o cumprimento por parte de ambas as cidades de todos os requisitos estipulados, seguindo uma recomendação elaborada anteriormente pelo painel de selecção europeu de avaliação de candidaturas.

► BEI Aumenta Apoios para PME

O Banco Europeu de Investimento (BEI) reforçou a liquidez disponibilizada aos bancos que actuam no mercado português para o financiamento de pequenas e médias empresas (PME), num valor que ascende a 1,2 mil milhões de euros em 2009. «Praticamente quadruplicámos o valor disponível para as PME portuguesas nos últimos três anos», sublinhou o vice-presidente do BEI, Carlos Costa.

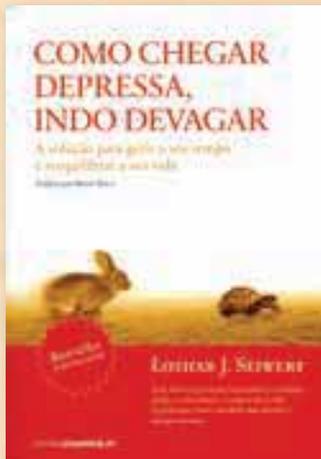
► Cartão Europeu de Saúde

São já 180 milhões os cidadãos que possuem o cartão europeu de saúde, informou a Comissão Europeia. O cartão assegura aos seus titulares o mesmo acesso aos cuidados de saúde do sector público (ou seja, um médico, uma farmácia, um hospital ou um centro de saúde) que os residentes do país que se encontram a visitar.

► Reforçar a Supervisão Financeira

A Comissão Europeia quer reforçar a supervisão financeira na Europa. Bruxelas pretende que, no futuro, novos organismos pan-europeus possam ter maior influência na regulação financeira a nível nacional. A proposta apresentada pela Comissão prevê, entre outras medidas, a criação de um Conselho Europeu do Risco Sistémico que zelarà pela estabilidade do sistema financeiro, alertando para vulnerabilidades e coordenando a resposta das autoridades.

Livros a Ler



COMO CHEGAR DEPRESSA, INDO DEVAGAR

Sente-se completamente dominado pelo *stress*? Acha que o ritmo da sua vida é cada vez mais agitado? Por vezes pergunta a si próprio como vai conseguir conciliar as inúmeras responsabilidades com a necessidade de descansar e descontraír? Ou como lhe será possível equilibrar a vida profissional e a privada maneira exequível.

Em *Como Chegar Depressa, Indo Devagar*, 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.

Ficha Técnica

Título: *Como Chegar Depressa, Indo Devagar*

Autor: Lothar J. Seiwert

Editora: Centro Atlântico, Lda.

Colecção: Desafios

N.º de páginas: 248

À venda nas livrarias



TREINO EM ASSERTIVIDADE

O treino em assertividade capacita as pessoas para a obtenção de poder, com o conseqüente desenvolvimento pessoal e realização de mudanças significativas na sua vida. Os materiais disponíveis neste manual foram concebidos para servirem de apoio aos formadores e facilitarem este processo.

A parte 1 constitui um guia de boas práticas de treino incidindo sobre métodos de aprendizagem, prática e desempenho de papéis, revisões e questões inerentes ao trabalho com diferentes grupos de participantes. Inclui ainda um dicionário de competências assertivas. A parte 2 contém 40 actividades para treino em assertividade distribuídas por dez secções, de acordo com a temática abordada. Cada actividade contém instruções pormenorizadas para o formador e material de apoio para os formandos.

No final deste manual a autora apresenta sugestões de recursos úteis e leituras recomendadas, bem como programas-modelo de cursos com um, dois ou três dias baseados nos materiais apresentados.

Ficha Técnica

Título: *Treino em Assertividade*

Autor: Lucy Seifert

Editor: Monitor – Projectos e Edições, Lda.

Colecção: Formador Prático

N.º de páginas: 290

À venda nas livrarias



CÓDIGO DO TRABALHO – LEGISLAÇÃO, TABELAS COMPARATIVAS E ÍNDICES

Esta edição contém o novo texto do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, bem como elementos considerados indispensáveis para apoiar a sua acessibilidade, a sua correcta interpretação e a melhor utilização por profissionais e estudantes: além da Exposição de Motivos da referida lei, uma tabela de Correspondências (entre os códigos de 2003 e de 2009), uma tabela de Equivalências (entre a legislação anterior e a actual) e um Índice Ideográfico (por artigos).

Os autores, pela sua competência e envolvimento que tiveram na preparação desta profunda revisão das leis laborais, garantem a qualidade e a exactidão da presente obra: António Monteiro Fernandes, professor catedrático de Direito do Trabalho no ISCTE e na Universidade Lusíada (Porto), foi presidente da Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, a qual esteve na origem da actual versão do Código; Carlos Domingues é jurista e assessor do Secretário de Estado do Emprego e da Formação Profissional; Sofia Amaral é jurista e assessora do Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social.

Ficha Técnica

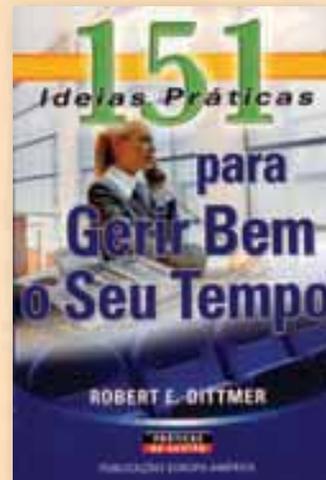
Título: *Código do Trabalho – Legislação, Tabelas Comparativas e Índices*

Autores: António Monteiro Fernandes, Carlos Domingues, Sofia Amaral

Editor: Principia Editora, Lda.

N.º de páginas: 343

À venda nas livrarias



151 IDEIAS PRÁTICAS PARA GERIR BEM O SEU TEMPO

Assuma o controlo sobre o seu tempo e recupere a sua vida! Vive a sua vida conjugando demasiadas actividades e responsabilidades em tão pouco tempo. Gerir este calendário tornou-se uma actividade que o consome. E por isso sente-se stressado porque os seus relacionamentos e desempenho profissional saem prejudicados.

Porquê? Porque não sabe organizar o seu tempo: passa cinco anos da sua vida à espera em filas, três em reuniões e dois ao telefone! É interrompido 73 vezes por dia, o que interfere com a sua produtividade, e leva uma hora de trabalho para casa todas as noites, diminuindo o tempo que dedica àqueles que ama.

Mas pode resolver estes problemas. Este livro apresenta-lhe 151 maneiras rápidas e simples de o fazer. Cada ideia advém de experiências do mundo real, de pessoas que descobrem soluções únicas para as pressões de tempo a que estão sujeitas diariamente.

Ficha Técnica

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

Autores: Robert E. Dittmer

Editor: Publicações Europa-América

Colecção: Práticas de Gestão

N.º de páginas: 182

À venda nas livrarias

O Emprego Primeiro

Sr(a). Empresário(a), sabia que...

paga menos 3 pontos percentuais de taxa social única



relativa a trabalhadores com 45 ou mais anos, em micro e pequenas empresas?

pode receber 2.000€, acrescidos de dois anos de isenção de taxa social única



quando contratar, sem termo, jovens ou desempregados?

paga só metade da taxa social única



quando contratar, a termo, desempregados com 55 ou mais anos?

desenvolve novas áreas de actuação e aposta na inovação



ao promover Estágios Profissionais para jovens?

investe na reconversão da estrutura produtiva da sua organização



ao promover Estágios Qualificação-Emprego para desempregados com novas qualificações?

Conheça estas e outras medidas de apoio ao emprego em:

www.emprego2009.gov.pt

A outra forma de ler a DIRIGIR



visite-nos em:

www.iefp.pt