n.113
Jan. Fev. Mar.
2011
ISSN 0871-7354 2,50€

DIRIGIR

a revista para chefias e quadros

Tempos Difíceis, Soluções Urgentes

Separata

Marketing Pessoal para o sucesso na procura e manutenção do emprego

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

estamos
online
FORMAR
visite-nos em:
www.iefp.pt

índice

EDITORIAL 2

DESTAQUE 3
Mudam-se os tempos, mudam-se os hábitos • J. M. Marques Apolinário

TOME NOTA 8
Governação económica: dez acções urgentes para a União Europeia • Nuno Gama de Oliveira Pinto

9
A sociedade civil e a coesão social • Carlos Barbosa de Oliveira

HISTÓRIA E CULTURA 16
Crises... de agora e de sempre • João Godinho Soares

GESTÃO 23
Tempos difíceis ou... diferentes? • José Vicente Ferreira

25
As fugas *da* e *na* crise • Cláudia Neves

SABIA QUE... 31
Ano europeu do voluntariado • Nuno Gama de Oliveira Pinto

32
As empresas precisam de gestão e liderança • Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha

37
Crises existenciais • Teresa Escoval

39
Ouvir, mostrar e empreender • Joana Coelho Lopes

TEMAS PRÁTICOS 45
O risco, a gestão e a gestão do risco na microempresa • J. M. Marques Apolinário

RADAR GLOBAL 49
Bússola Geopolítica • Ruben Eiras; Knowledge Tracker • Pedro Mendes Santos

OPINIÃO DO LEITOR 52
Flexibilidade em tempos de crise • Rodolfo Begonha

56
Disse sobre gestão

DESENVOLVIMENTO PESSOAL 57
Voluntariado • Patrícia Ferraz

QUIOSQUE DE NOVIDADES
OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO 60
Ruben Eiras

EUROFLASH 62
Nuno Gama de Oliveira Pinto

ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS EM 2010 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 Arménio Rego, Cláudia Neves, Carlos Barbosa de Oliveira, J. M. Marques Apolinário, Joana Coelho Lopes, João Godinho Soares, José Vicente Ferreira, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Patrícia Ferraz, Pedro Santos, Rodolfo Begonha, Ruben Eiras ,Teresa Escoval.

REVISÃO TIPOGRÁFICA Laurinda Brandão

ILUSTRAÇÕES Gonçalo Rodrigues, Hugo Lourenço, João Amaral, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Plinfo – Informação, Lda, Paulo Cintra, Sérgio Rebelo, Ruben Eiras.

APOIO ADMINISTRATIVO Ana Maria Varela

REDACÇÃO E ASSINATURAS
Departamento de Formação Profissional
Direcção das revistas *DIRIGIR* e *FORMAR*
Tel.: 21 861 41 00
Ext.: 662342, 662719 e 662106
Fax: 21 861 46 21
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa
e-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO Março 2011

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 Peres – Soctip Indústrias Gráficas, S.A.

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

Cada vez mais somos confrontados com um mundo em constante mudança e com a necessidade de tomar decisões urgentes e por antecipação. Isto aplica-se a cada um de nós e com maior acuidade no âmbito dos negócios e na gestão das organizações, em que o desafio é pensar o futuro em cenários de risco...

Nestes tempos que vivemos, em que a unidade de medida é o «instante», importa reflectir, repensar, reescrever esta nova equação do tempo... é preciso aprender a viver com a imprevisibilidade e o risco e conseguir gerir as nossas vidas, os negócios e as organizações com novas atitudes, capazes de responder aos novos desafios.

Nos artigos que integram esta edição da revista procuramos dar exemplos e algumas pistas de possíveis respostas de gestão em cenários de mudança e de risco, bem como se chama a atenção para os processos de liderança e gestão e como os conciliar com o objectivo de aumentar a competitividade das empresas.

Nesta perspectiva, convidamos o leitor a ler o artigo «As fugas da e na crise», no qual se relatam histórias de vida de algumas pessoas que se «movimentaram» à procura de melhores condições de vida, que enfrentaram dificuldades, ultrapassaram obstáculos, confrontaram-se com as suas fragilidades e estão a conseguir realizar os seus projectos de vida.

Porque consideramos que a sociedade civil, num contexto em que somos confrontados com uma crise económica e financeira grave, pode fomentar a coesão social e contribuir para um futuro mais justo e solidário, publicamos um artigo onde se divulgam instituições que todos os dias contribuem para promover o bem-estar social, sensibilizando os leitores para o seu próprio envolvimento nesta causa que deve ser de todos nós.

Com a Separata centrada no tema «*Marketing* Pessoal» procuramos dar «algumas dicas» de como o *marketing* pessoal pode contribuir para encontrar uma actividade profissional ou conseguir uma situação profissional mais gratificante. Ou seja, procura-se transmitir uma imagem do *marketing* pessoal como uma forma de «embalar», «divulgar» e «gerir» o produto no mercado: a própria pessoa!

Por último, a mensagem que gostava de vos passar com esta revista é a de que o futuro pode ser alterado através da percepção que dele se tem e isso é algo que depende de cada um de nós, individualmente, e do esforço de todos!

Francisco Caneira Madelino

Mudam-se os tempos, mudam-se os hábitos

Por: J. M. Marques Apolinário – Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*
Ilustrações: Paulo Buchinho

Os padrões de comportamento empresarial, as competências, capacidades e atitudes que serviram bem as pessoas e as empresas durante épocas de relativa estabilidade tornaram-se uma desvantagem quando a turbulência se tornou característica dominante da vida empresarial. Os empresários que pensavam de forma linear e que eram tão previsíveis como os seus mercados, as pessoas que contavam com empregos para toda a vida, estavam adequados aos seus tempos. Mas esses tempos terminaram no final da década de 80.

As coisas agora já não funcionam assim. A mudança é muito rápida, as regras alteram-se repentinamente e os riscos ameaçam de todos os lados. Enquanto se está a tentar consolidar uma posição, já as condições estão a mudar. Assim, descobre-se que se consolidou a posição sobre areias movediças. Até os métodos de guerra se estão a alterar radicalmente com a disseminação das novas tecnologias, particularmente no campo da informação e telecomunicações.

> No fim da Guerra do Vietname, a Academia Militar do EUA viu-se obrigada a concluir que «o esforço determinado em combater a nova guerra segundo as regras e com as técnicas da última guerra é a explicação mais que certa para a derrota». As empresas e os empresários que se recusam a mudar enfrentam o mesmo destino.
> [*A Gestão dos Paradoxos*, pág. 27] [1]

Agir Agora Pensando a Longo Prazo

É uma nova espécie de futuro o que se nos depara – dizem os estudiosos. Não a marcha firme e lenta do progresso entre um momento e o seguinte, pontuado de breves explosões de inovação, que caracteriza grande parte da nossa História. Mas o futuro das nossas vidas, do nosso trabalho, dos nossos negócios – e, acima de tudo, o futuro do Mundo – implica um novo conhecimento sobre as mudanças vertiginosas que se desenrolam à nossa frente.

Na altura em que as regras deram sinais de estarem a mudar, logo as empresas dinâmicas começaram gradualmente a esforçar-se por alargar os seus horizontes temporais de referência para gestão.

> Os empresários deparam-se com o paradoxo de terem de gerir para o momento presente e, simultaneamente, terem de adoptar uma perspectiva a longo prazo.
> [*A Gestão dos Paradoxos*, pág. 177]

É a capacidade de associar a optimização, o «incrementalismo» e a perspectiva que define o líder eficaz, especialmente em tempos de mudança.

Mas compreender e preparar o futuro, e aprender a utilizar os instrumentos que o tornam possível, é uma responsabilidade que todos devemos partilhar para bem dos nossos interesses e da nossa sociedade. Todos precisamos de pensar no futuro de modo diferente: um futuro marcado pela mudança, pelo desafio e pelo risco.

Ver e Modelar o Futuro

A maioria das pessoas, apesar de em geral não se aperceber, todos os dias tenta prever o futuro. Quase todas as atitudes ou decisões importantes que tomamos estão ligadas à nossa esperança ou expectativa de que venham a ter um impacto positivo nas nossas vidas futuras. Reconhecer que esse é o primeiro passo para compreender não só o futuro, mas como ele nasce, emerge e mesmo como é criado, é uma forma de nos conduzir a uma previsão mais acertada e a uma melhor tomada de decisões.

Mesmo assim, algumas pessoas questionam a viabilidade da previsão. Gestores e empresários reagem frequentemente dizendo: «Horizontes temporais de dez, quinze ou vinte anos: se eu pudesse planear para cinco, dez ou vinte dias, sentir-me-ia à frente da corrida.» Para essas pessoas, a simples ideia de que alguém possa prever o futuro (quanto mais modelá-lo) parece absurda. Pensam que o futuro é uma sucessão aleatória de acontecimentos, desconhecidos e insondáveis até ao momento em que tenham ocorrido e, portanto, apenas completamente apreensíveis *a posteriori*. Estão enganadas. As pessoas que adoptam esta forma reactiva de pensar arriscam-se a ser surpreendidas por mudanças nada simpáticas para a sua negação da realidade. Embora muitos possam parecer concentrados no presente, os dirigentes mais bem-sucedidos, sejam executivos, políticos ou líderes sociais, têm um apurado sentido de futuro e uma capacidade acutilante para ver o que vem a seguir.

A recusa em acreditar que se pode antever o amanhã assegura o aumento dos riscos. Na verdade, não só o futuro é possível de ser antecipado, como a opinião que se tem sobre ele – uma sequência de acontecimentos susceptíveis de serem influenciados pela escolha e planeamento pessoal – pode ser uma das forças mais poderosas da vida. Quando não há visão de futuro, não há nada em cuja criação trabalhar. A falta de um objectivo de trabalho resultará no fracasso. Este é um ponto de partida para países, organizações e indivíduos. Sobretudo se nos dirigimos para águas agitadas.

> «Eu tenho um sonho.»
> Quando disse, com determinação, «Eu tenho um sonho», Martin Luther King Jr. sabia exactamente para que futuro apontava, para que futuro trabalhava, para onde se dirigia; e cada coisa que fazia, cada ideia que defendia era com o intuito de lá chegar.
> [*Sabe o que Vem aí?*, pág. 21] [2]

Quem passa pela vida como vítima passiva da mudança não percebe frequentemente que o futuro se pode alterar, desde logo através da percepção que se tem dele.

«Mate o Seu Futuro»

No livro *Sabe o que Vem aí?*, o autor, James Canton, sugere um exercício interessante colocado a muitos dos seus clientes. Trata-se do jogo que designa por «*Mate o Seu Futuro*». Nele, o jogador tenta matar o seu futuro. Ou seja, antecipa cenários futuros que sejam concebíveis mas tão radicais que, se não forem controlados, podem destruir tudo o que criou. Esta abordagem pode ser usada tanto pelas empresas e pelas organizações como pelas pessoas.

Este tipo de exercício justifica-se porque, segundo o autor, o planeamento estratégico na empresa e nas organizações geralmente é mal concebido. Nem sempre é praticado com uma abordagem objectiva de modo que tenha toda a informação certa necessária à tomada de decisões, frequentemente cruciais, que afectam a vida das pessoas e envolvem dispêndios avultados. Demasiado tempo e demasiado dinheiro são gastos a procurar no sítio errado. Pelo contrário, através do exercício em questão o autor desafia-nos a pensar o futuro e a definir os cenários de risco, tocando os limites do absurdo. E, de facto, quem nos garante que o futuro não o seja?

> Antever o futuro pode ser perigoso, pois muitas vezes é-se forçado a encarar realidades com as quais apenas se pode lidar através de uma mudança dolorosa. Pode ser necessário mudar as suas ideias acerca do que é possível.
> [*Sabe o que Vem aí?*, pág. 22]

Ainda de acordo com o autor, «o planeamento do futuro assente na plataforma "Mate o Seu Futuro" é uma forma rápida de identificar ameaças reais que o confrontam a si, à sua família, à sua organização ou ao seu país. Isso, por sua vez, pode começar a revelar as decisões e acções necessárias para minimizar ou eliminar essas ameaças».

No entanto, o expoente máximo não é aqueles que antecipam o futuro. São os que o tornam possível; os que fazem com que efectivamente aconteça.

Nos negócios, os decisores dedicam-se naturalmente a tomar decisões e a empreender acções estratégicas que definem as suas organizações tal como as actividades em que operam.

Embora não falem muito sobre isso, a menos que tal sirva a sua estratégia, estes futuristas anónimos estão cientes das tendências estratégicas que modelarão o futuro e, consequentemente, orientam os negócios para tirar partido delas. São profetas e modeladores de um futuro desejado – e, provavelmente, lucrativo.

Para influenciar o futuro, é preciso:

1. Uma visão de futuro – uma clara ideia de para onde vai.
2. Uma estratégia sólida para lá chegar.
3. Ferramentas para persuadir pessoas-chave (colegas, companheiros, familiares, etc.) a comprometerem-se com uma visão e estratégia comuns.
4. Uma execução eficaz.

[*Sabe o que Vem aí?*, pág. 20]

Mudança e Risco: As Respostas da Gestão

As organizações, tal como as pessoas, estão confrontadas com um mundo em mudança. O seu meio envolvente pertinente alargou-se (os problemas de energia, recursos, novas tecnologias, os factores sociais tornaram-se essenciais); complicou-se (entre as causas aponta-se a interdependência), tornou-se mais turbulento (as mudanças são cada vez mais rápidas, mais descontínuas e mais exigentes os grupos sociais, sindicatos, consumidores, ecologistas...).
Face a estas mudanças, a gestão das empresas e das organizações, as próprias pessoas, são chamadas a evoluir profundamente em todas as suas dimensões. Isto é particularmente verdade no que diz respeito às decisões estratégicas, ou seja, aquelas que afectam profunda e duravelmente o futuro. Significa isto a necessidade, para os agentes económicos, de se equacionarem regularmente, numa perspectiva estratégica, as questões fundamentais para o seu futuro.

O que é uma atitude estratégica? Um exemplo

Para melhor exemplificar as principais características da gestão estratégica, deixemos a gestão de parte e consideremos o caso de uma prova desportiva: a travessia do Atlântico em veleiro [3].
Vejamos a acção em dois actos: a preparação e a corrida.

Acto I: Preparação. Naturalmente, as motivações fundamentais dos diferentes concorrentes não são iguais: os grandes campeões procuram ganhar, outros quererão simplesmente figurar na lista dos dez primeiros, alguns ganhar uma aposta e outros simplesmente divertir-se.
Em linguagem empresarial, a resposta a esta primeira interrogação chama-se a *finalidade*. No seu espírito, o que o empresário deseja no fundo poderá ser ganhar dinheiro, realizar uma obra, trabalhar como independente... É claro que esta escolha determina já a forma como organizar a travessia, ou seja, a maneira de conceber e conduzir a empresa.

Suponhamos que a finalidade do nosso concorrente seria figurar na lista de chegada a Martinica. Após examinar os desempenhos supostos dos grandes campeões, do regulamento, das suas capacidades... fixa um objectivo que, em linguagem empresarial, se chama *objectivo estratégico*: alcançar Fort-de-France em 18 dias, mais 2 ou menos 2. Esta reflexão é capital pois, como se costuma dizer, se não sabe para onde vai todos os caminhos lhe servem... ou não servem! Na ausência de objectivos realistas e precisos, as empresas, assim como as pessoas, são como barcos à deriva ao sabor da corrente.

O nosso concorrente que sabe o que quer e porque o quer, pode agora, em função dos seus recursos, escolher uma certa *estrutura*: um veleiro com determinadas características tripulado por uma equipa de cinco elementos. Do mesmo modo, a empresa dotar-se-á de um certo potencial, de uma organização apropriada à finalidade e aos objectivos estabelecidos. Pode atravessar-se o Atlântico a remos, mas então a finalidade e os objectivos serão outros.

Vem agora o trabalho sobre as cartas; em função dos elementos precedentes, das informações disponíveis sobre as correntes, os ventos, a época... o nosso comandante decidirá seguir a rota do Sul que constituirá para a empresa a sua estratégia, trajectória prevista sobre o papel em torno da qual se ordenarão, seguidamente, as acções concretas. É assim que a empresa decidirá para os próximos três, cinco, dez anos realizar o seu objectivo de volume de vendas recorrendo a uma estratégia de exportação substituída seguidamente pela implantação de uma fábrica no país em causa.

A preparação termina com a elaboração de alguns programas de acção: o material, o aprovisionamento, o treino dos tripulantes...

Acto II: Corrida. A partida correu bem e, durante três dias, *tudo se passou conforme o previsto*. O barco segue a trajectória traçada, o vento é favorável, a tripulação está em forma. Mas na manhã do quarto dia uma forte tempestade (que os serviços meteorológicos anunciaram, mas que o nosso barco não pôde entender devido a uma avaria momentânea do seu rádio) surpreendeu a tripulação. O comandante toma uma decisão: arriar a vela grande, o que permitirá enfrentar os ventos turbulentos e as vagas que se abatem sobre a ponte. Face a turbulências que não previu, a empresa será também conduzida a *modificar a sua estrutura* (abandonar uma actividade, vender alguns activos, reduzir temporariamente o pessoal...).

O rádio, finalmente reparado, permite captar uma informação meteorológica capital: durante três ou quatro dias prevê-se uma forte baixa da velocidade do vento. Está fora de questão arriscar o quase imobilismo. O trabalho sobre as cartas é retomado e, após longas horas de estudo, de cálculo e de reflexão, o comandante decide inflectir de maneira notável a rota. Ir-se-á procurar o vento bastante mais a norte, com o custo de alongamento do percurso, mas afinal de contas com um ganho de tempo. Nas empresas passa-se muitas vezes o mesmo: *mesmo as boas estratégias devem ser modificadas* – a exportação e depois implantação no estrangeiro, supondo certas condições económicas e sociais. Informações recentes anunciam uma provável mudança política susceptível de ter fortes repercussões sociais e financeiras. Parece mais prudente considerar um outro mercado.

O nosso veleiro, graças à mudança de rota, reencontrará uma velocidade rápida durante cinco dias, tendo para isso de enfrentar, por uma noite, ventos contrários. Porém, a mudança de estratégia será desta vez muito onerosa em tempo. O comandante deci-

de enfrentar esta contrariedade navegando à bolina, quer dizer, *modificando a táctica* à volta da estratégia prevista. É assim que a empresa deve, permanentemente, ajustar no terreno as suas previsões e intenções, sem que estas últimas sejam necessariamente postas em causa.

Paremos aqui com a analogia náutica, bem ilustrativa, aliás, dos momentos essenciais da vida de uma empresa e do interesse de uma *orientação estratégica*.

De uma maneira esquemática, esta orientação estratégica requer uma *atitude, métodos de análise e tomada atempada de decisões fundamentais para o futuro*.

- *Atitude*, caracterizada pelo voluntarismo (saber o que se quer), lucidez (noção clara, e realista, dos pontos fortes e fracos e das condicionantes do meio envolvente), abertura e capacidade de adaptação (de modo a perceber e reagir oportunamente face às mudanças), antecipação (de forma a permitir o estudo a frio dos problemas antes de se expor a uma situação de crise).
- *Métodos de análise*, susceptíveis de fornecer a possibilidade de determinar as coordenadas – diagnóstico da situação global –, traçar evoluções plausíveis (previsão e prospectiva), simular as consequências de diferentes alternativas.
- *Decisões e acções* destinadas a orientarem de forma determinante, e por um período longo, o futuro da organização e os seus desempenhos. Não se trata de meras decisões de rotina, mas sim de decisões que comportam apostas importantes e baliza-doras do futuro.

NOTA

Alvin Toffler, que escreveu a série *Choque do Futuro*, e anteriormente Peter Drucker, com a sua vasta bibliografia, foram alguns dos primeiros pensadores, na era moderna, a olharem para o enorme mundo em mutação e para o comportamento humano, tentando explicá-lo com factos e dados. Acertaram ao prever que a era da Informação iria mudar tudo. Na mesma senda, estão as duas obras a seguir indicadas, recentemente editadas em português, cuja leitura nos parece de vivamente recomendar, em particular no contexto dos temas abordados neste artigo.

Sabe o que Vem aí? As Principais Tendências que Redesenharão o Mundo, James Canton, Editorial Bizâncio.

Microtendências, As 75 Mudanças que Estão a Transformar o Mundo em que Vivemos, Mark J. Penn e E. Kinney Zalesne, Lua de Papel, Grupo Leya.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] *A Gestão dos Paradoxos no Século XXI, Uma Revolução na Gestão*, Tom Cannon, Instituto Piaget.

[2] *Sabe o que Vem aí? As Principais Tendências que Redesenharão o Mundo*, James Canton, Editorial Bizâncio.

[3] Adaptado de *A Empresa Num Mundo em Mudança*, A.C. Martinet e G. Petit, Edições Sílabo.

Governação Económica: dez acções urgentes para a União Europeia

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador Coordenador. Conferencista e Consultor Sénior (UE/Team Europe – ESAI)
Fotografia: Plinfo Informação, Lda.

TOME NOTA

Depois de se ter dotado de um plano global para dar resposta à crise e acelerar o seu crescimento económico, a União Europeia (UE) necessita agora de agir de forma coordenada tendo em conta as prioridades que foram definidas. É esse o objectivo da Análise Anual do Crescimento, apresentada recentemente pela Comissão Europeia. O documento pretende conferir à Europa uma orientação precisa para o próximo ano e propõe dez acções urgentes, agrupadas em três grandes categorias, que se articulam em torno da estabilidade macroeconómica e da consolidação orçamental, das reformas estruturais e do reforço do crescimento.

REQUISITOS FUNDAMENTAIS PARA O CRESCIMENTO
1. Realizar uma consolidação orçamental rigorosa
2. Corrigir os desequilíbrios macroeconómicos
3. Garantir a estabilidade do sector financeiro

MOBILIZAR OS MERCADOS DE TRABALHO E CRIAR OPORTUNIDADES DE EMPREGO
1. Valorizar o trabalho
2. Reformar os regimes de pensões
3. Reinserir os desempregados no mercado de trabalho
4. Conciliar segurança e flexibilidade

ACELERAR O CRESCIMENTO
1. Explorar o potencial do mercado único
2. Atrair capitais privados para financiar o crescimento
3. Assegurar o acesso à energia a um custo abordável

Esta primeira Análise Anual do Crescimento assinala o arranque de um novo ciclo da governação económica na UE, reunindo as diferentes acções que são essenciais para reforçar a recuperação a curto prazo, manter o ritmo com os principais concorrentes e preparar a UE para avançar para os objectivos estabelecidos na estratégia Europa 2020 (*cf.* revista *Dirigir* n.º 110).

Na comunicação principal, a Comissão Europeia adopta uma abordagem integrada para a recuperação, concentrando-se em medidas essenciais no contexto da estratégia Europa 2020 e abrangendo três áreas principais:

- A necessidade de uma consolidação orçamental rigorosa para promover a estabilidade macroeconómica.
- Reformas estruturais para a obtenção de taxas de emprego mais elevadas.
- Medidas de promoção do crescimento.

A Análise Anual do Crescimento marca o início do primeiro «Semestre Europeu», que reformula o modo como os governos modelam as suas políticas económicas e orçamentais. Após ter sido aprovada pelo Conselho Europeu, caberá aos Estados-membros traduzir as recomendações nela contidas, simultaneamente nas suas políticas e nos seus orçamentos nacionais.
Pela primeira vez, os Estados-membros e a Comissão Europeia irão, assim, abordar em conjunto, e num quadro global, a estabilidade macroeconómica, as reformas estruturais e as medidas susceptíveis de estimular o crescimento da economia europeia.

A Sociedade Civil e a Coesão Social

Por: Carlos Barbosa de Oliveira – Jornalista
Fotografias: Cedidas pelo BACF, BBD e BE

Até 2020 a União Europeia quer tirar da pobreza 20 milhões de cidadãos europeus, objectivo ambicioso que não depende apenas dos poderes públicos. Exige uma resposta dinâmica da sociedade civil, envolvendo todos os actores sociais no combate às disparidades. Em Portugal, há milhares de pessoas e centenas de instituições a trabalharem para esse objectivo. A *Dirigir* dá-lhe a conhecer algumas formas de como pode participar

Muhammad Yunus esteve em Portugal no mês de Dezembro. Não veio falar do banco Grammeen, ou do microcrédito, mas sim de um novo projecto: o negócio social. O objectivo é convencer as empresas a investirem na solução dos problemas que afectam a sociedade sem daí tirarem lucro.

À primeira vista pode parecer utópico pedir a uma empresa que invista num negócio sem ter em vista o lucro. A verdade, porém, é que já há algumas que o fazem, investindo em projectos de apoio à comunidade numa perspectiva de coesão social que permita a concretização dos objectivos da Declaração do Milénio.

Quase todos conhecemos empresas que desempenham um papel relevante na comunidade onde se inserem, contribuindo não só pela sua actividade, mas também pelos serviços sociais que disponibilizam aos trabalhadores e familiares, para a coesão social em determinada região.

Vale ainda a pena fazer referência a um estudo recentemente divulgado pela empresa de consultoria Sair da Casca. Com base nos relatórios de sustentabilidade de 45 empresas, concluiu que essas empresas disponibilizaram, em 2009, 65 milhões de euros para projectos de apoio à comunidade. Este apoio a entidades e instituições sem fins lucrativos não tem um enquadramento legal claramente definido, expressando-se de variadas formas.

Mais do que filantropia ou fazer caridade, pretende-se que as empresas invistam em projectos que diminuam as disparidades e fomentem a coesão social.

Como salienta Muhammad Yunus no seu livro *Criar Um Mundo Sem Pobreza – O Negócio Social e o Futuro do Capitalismo* (Difel, 2008), é preciso mudar a mentalidade dos empresários e utilizar a sua criatividade para enfrentar os problemas sociais – desde a pobreza aos cuidados médicos, assistência a idosos ou carên-

cias do sistema educativo. Nesta perspectiva, o negócio social é um empreendimento que responde a uma necessidade da comunidade e insere-se no conceito de coesão social do Conselho da Europa, cuja estratégia assenta na capacidade de a sociedade assegurar o bem-estar de todos e diminuir as desigualdades.

Numa época em que a Europa enfrenta uma crise económica e financeira, o conceito de coesão social reforça a ideia de que a sociedade civil (empresas, associações, cooperativas, sindicatos, ONG e instituições da mais variada índole) é, juntamente com os poderes públicos, co-responsável pela criação de uma sociedade coesa, onde as disparidades sejam atenuadas graças ao envolvimento de todos os actores sociais.

Nenhuma comunidade pode alijar as suas responsabilidades, ficando à espera que seja o Estado a substituir-se às instituições na prossecução de uma sociedade mais justa e solidária, onde se esbatam as assimetrias.

Prosseguir uma sociedade mais justa e equitativa passa, em primeiro lugar, por um diálogo de âmbito regional ou local, pois é a este nível de proximidade que se detectam mais facilmente os problemas e criam laços de solidariedade que conduzem à concertação. Feito o diagnóstico e determinados os caminhos a seguir, é então o momento de os diferentes actores desempenharem o papel que lhes cabe.

Em Portugal há milhares de cidadãos empenhados em contribuir, voluntária e profissionalmente, para que o país atinja os objectivos de coesão social definidos na Declaração do Milénio. Esses cidadãos trabalham em instituições e organizações não governamentais (ONG) que desenvolvem actividades muito diversas mas têm objectivos comuns: a solidariedade social e a cooperação para o desenvolvimento.

Não ignorando que o poder público central pode ter, em muitos casos, um papel catalisador determinante no arranque do processo, é objectivo deste artigo divulgar o trabalho de algumas instituições da sociedade civil que desempenham um importante papel na construção da coesão social mas também dar a conhecer aos cidadãos portugueses a forma como cada um pode, através da sua acção, contribuir para o sucesso dessas entidades.

Uma forma possível de apoiar as instituições de solidariedade social é doar 0,5% do IRS. Outra é comprar produtos de empresas que declaram expressamente reverter parte do lucro de um produto para o apoio a causas sociais promovidas pela própria empresa ou por uma instituição. Há, no entanto, outras formas porventura mais eficazes e solidárias de o fazer. Já pensou, por exemplo, que sem grande esforço pode ser um elo da cadeia de solidariedade que instituições sem fins lucrativos, empresas e cidadãos criaram de forma entretecida visando dar resposta aos objectivos da Declaração do Milénio? Basta entregar no local certo aquilo que não lhe faz falta.

Os Bancos Solidários

Há bancos onde, em vez de se depositar dinheiro, se depositam objectos. Não pagam juros mas recebem e fazem a redistribuição de riqueza que já não nos é útil ou decidimos partilhar. O seu lema é «aproveitar onde sobra para distribuir onde falta» e todos podem colaborar doando bens e equipamentos que deixaram de utilizar.

Imagine, por exemplo, que vai mudar de casa ou simplesmente fazer obras na sua habitação e decide comprar uma mobília nova para a sala. Aquele sofá ou o móvel que deixou de lhe interessar e está a pensar mandar para a reciclagem pode ser útil a outras pessoas. Basta que o entregue ao Banco de Bens Doados (BBD) que lá tratam de tudo. Recuperam-nos e depois entregam-nos a famílias carenciadas ou a instituições sociais. De igual modo, o brinquedo de que o seu filho se cansou, ou os livros que lhe estão a ocupar demasiado espaço em casa, podem servir para dar um pouco de alegria a quem não tem disponibilidade para os comprar.

O BBD, criado em 2006, apoia 1600 instituições de todo o país. Graças aos donativos de particulares e empresas que lhe entregam excedentes e *stocks* que não conseguem escoar, tem apoiado todos os meses seiscentas instituições e famílias carenciadas. Assim melhoram os equipamentos das instituições e as condições de vida de muitas famílias.

Finalmente, se está a pensar desfazer-se da impressora, computador, qualquer equipamento de escritório ou electrodoméstico que lhe pareça obsoleto, lembre-se que esses objectos ainda podem ser úteis a instituições ou alguém carenciado. Uma boa

solução será entregá-lo ao Banco de Equipamentos (BE). O objectivo deste Banco é distribuir a Instituições de Solidariedade Social, ou pessoas carenciadas por elas indicadas, equipamentos que já não interessam aos seus proprietários ou utilizadores.
A Entrajuda, associação responsável pela criação do BBD e do BE, procede previamente à verificação de eventuais anomalias dos equipamentos e só os entrega aos destinatários depois de se certificar que estão em perfeitas condições de operacionalidade. Nos casos em que a recuperação dos objectos não seja possível, a Entrajuda tem alvará para armazenagem de resíduos de equipamentos eléctricos e electrónicos, garantindo a reciclagem correcta desses equipamentos em respeito de todas as disposições legais.

Banco do Tempo

Neste banco não há dinheiro a circular, mas há cheques, movimentos de conta, créditos e débitos. Como diz o povo na sua imensa sabedoria, «tempo é dinheiro» e no Banco do Tempo a moeda em circulação divide-se em minutos e horas. Recorramos a um exemplo para explicar como funciona.
Luísa, advogada, solteira e a viver sozinha, teve um problema com o computador e, como percebe pouco de informática, precisa de alguém que lhe dê uma ajuda. Contactou a agência do banco na área da sua residência, que de imediato iniciou a pesquisa para saber se entre os seus clientes (membros) havia alguém que pudesse ajudar Luísa.
Narciso, engenheiro electrotécnico, casado, respondeu à chamada. Deslocou-se a casa de Luísa, fez a reparação e, em vez de receber dinheiro, creditou na sua conta o tempo dispendido a fazer o trabalho: 45 minutos. Nas contas bancárias de cada um ficará registado um débito de 45 minutos a Luísa e um crédito de igual tempo a Narciso.
Narciso poderá ser reembolsado do seu crédito por um serviço prestado por qualquer outro cliente do Banco, não sendo necessária a troca directa de serviços. Foi o que aconteceu quando um amigo, a viver nos Estados Unidos, lhe comunicou que viria a Lisboa visitá-lo. Impossibilitado de o ir esperar ao aeroporto, contactou o Banco do Tempo que rapidamente encontrou um membro disposto a ajudá-lo nessa tarefa. Arlindo recebeu o amigo de Narciso, levou-o a casa e cobrou o tempo gasto nessa tarefa: 2 horas. Feitas as contas, Narciso passou a ter um débito de 1h 15m que pagará com uma tarefa de ajuda a outro membro do Banco do Tempo.
O Banco do Tempo nasceu em 2002 por iniciativa do Graal e resultou da necessidade de «criar redes de entreajuda que estimulem novos modelos de vida em sociedade, a valorização das pessoas e a revitalização das comunidades». O modelo inspirou-se na filosofia dos bancos de tempo que apareceram em Itália no início da década de 90: construir uma cultura de solidariedade e promover o sentido de comunidade, o encontro de pessoas que convivem nos mesmos espaços, a colaboração entre gerações e a construção de relações sociais mais humanas.

Como aderir?

Em Portugal existem agências do Banco do Tempo em diversas localidades. Basta ir a uma entrevista na agência, tomar conhecimento do modo de funcionamento do Banco, preencher uma ficha de membro (indicando dados de contacto, pessoas de referência e serviços a oferecer e a pedir) e declarar cumprir as Regras de Funcionamento. Receberá um cartão de membro, cheques e uma listagem de serviços disponíveis na agência.
Cada associado tem de pagar uma quota de 4 horas, que vai para a «conta» da Agência.

Banco Alimentar Contra a Fome

É, porventura, o Banco solidário mais conhecido de todos os portugueses e serviu de inspiração à criação de outros Bancos a que já fiz referência. Fundado em 1990 por iniciativa de José Vaz Pinto – que trouxe para Portugal o conceito do FoodBank criado nos Estados Unidos no final dos anos 60 do século passado –, o Banco Alimentar Contra a Fome (BA) tem por objectivo lutar contra o desperdício de produtos alimentares encaminhando-os para distribuição gratuita a pessoas carenciadas.

O sucesso deste modelo espalhou-se rapidamente em Portugal e, em 1999, já existiam diversos Bancos em vários pontos do país. Com o objectivo de harmonizar e coordenar os procedimentos e as práticas dos diversos Bancos existentes, nesse ano foi constituída a Federação dos Bancos Alimentares Contra a Fome.

Não haverá um português que não saiba como pode contribuir com donativos. Importa no entanto referir que, à excepção de Beja, Guarda, Bragança, Vila Real e Funchal, existem BA em todos os distritos do país.

Se o leitor pretende ser o dinamizador de um BA num destes distritos, comece por contactar a Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome, que lhe dará todo o apoio necessário à eventual celebração de um contrato de utilização de marca e sinais distintivos.

Quando a coesão social vai à Bolsa

Na Bolsa de Valores Sociais não se negoceiam títulos e acções em alta, mas promove-se o encontro entre organizações sem fins lucrativos que pretendem desenvolver projectos susceptíveis de responderem eficazmente a problemas sociais e os indivíduos ou empresas dispostos a investir nesses projectos através da compra de acções sociais.

«As boas acções estão sempre em alta» é a frase-chave da BVS, que pretende elevar a qualidade de resposta aos problemas da pobreza e da exclusão social apoiando o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Criada pela Atitude (Associação para o Desenvolvimento do Investimento Social sem fins lucrativos) em parceria com a Euronext Lisbon, a Fundação Gulbenkian e a Fundação EDP, a Bolsa de Valores Sociais (BVS) foi criada em Fevereiro de 2009 e pretende «dar respostas novas a velhos problemas», criando uma nova visão do apoio às organizações que intervêm em projectos sociais. Nesta perspectiva, esse apoio deve deixar de ser encarado como filantropia ou caridade, mas sim como um investimento. É, em certa medida, aquilo a que Muhammad Yunus chama negócio social.

O modo de funcionamento é simples. Uma equipa de técnicos especializados da BVS analisa os projectos que lhe são apresentados e, após um processo de selecção e auditoria, escolhe aqueles que se enquadram nos objectivos e cuja gestão dê garantias de capacidade para a implantação e sustentabilidade do projecto empresarial. Os projectos escolhidos passam então a figurar na plataforma digital da BVS, podendo o investidor adquirir acções sociais do projecto que considera mais fiável ou de maior interesse social. As acções adquiridas (ao valor de 1€ cada) não são resgatadas, adquirindo a forma de donativo, com direito a recibo. Cada investidor pode adquirir o número de acções que pretender investir em várias empresas.

Uma das características da BVS é a transparência. O investidor social, depois de proceder ao pagamento das acções que subscreveu, passa a ter acesso permanente às prestações de contas e aos relatórios elaborados pela organização onde investiu, que são auditados pela Atitude. Por outro lado, ao investir num projecto cotado na BVS o investidor tem a garantia de estar a contribuir para viabilizar um projecto que foi devidamente avaliado, tem impacto social e uma taxa de sucesso próxima dos 100 por cento. Também para as empresas esta transparência é importante, pois permite-lhes saber que as verbas destinadas a fins de apoio à comunidade estão a ser canalizadas para projectos que eliminam situações de vulnerabilidade social.

Processo de candidatura

Os projectos só são cotados em bolsa depois de um exigente processo de selecção e avaliação que permita à BVS garantir a eficácia dos investimentos e a possibilidade de acompanhar os resultados por parte dos investidores.

As cooperativas, associações, ONG, IPSS e outras organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, podem apresentar a qualquer momento a candidatura de um projecto, cuja análise e aprovação (ou recusa) decorre num prazo aproximado de 30 dias. Além de formalidades simples que deve cumprir, a entidade candidata de-

verá ter em atenção que o projecto apresentado e que pretende seja cotado na BVS se deve enquadrar nos objectivos da organização. Depois de formalizada a candidatura, o projecto é analisado por técnicos especializados da Atitude, empresa responsável pela gestão da BVS. Se for considerado elegível haverá lugar a uma auditoria, que tem por objectivo conhecer o grupo de trabalho, a comunidade onde o projecto vai ser implantado e o seu previsível impacto. No caso de aprovação o projecto passa a estar cotado em Bolsa, competindo à Euronext atrair investidores sociais interessados em apoiá-lo. Vendido o total das acções a organização deixará de estar cotada, dando lugar a um novo projecto.

Uma Rede Social de Causas

Muitas organizações têm a sua página na Internet, o que lhes permite estabelecerem um contacto mais rápido e directo com o público, seja para divulgação das suas acções e campanhas, seja para facilitar o contacto com quem pretende apoiar as suas causas oferecendo donativos ou através de trabalho de voluntariado. No entanto, não funcionam em rede nem utilizam essa plataforma para dialogar entre si.

Nas redes sociais como o Facebook ou o Twitter, as pessoas fazem novos amigos, criam grupos de discussão em torno de temas de interesse comum ou coleccionam seguidores. Aproveitando as potencialidades da rede algumas organizações aderiram a estas redes sociais, mas no universo imenso do Facebook ou do Twitter as causas sociais ocupam um lugar modesto na escala de interesses dos utilizadores.

Talvez por ter detectado essa carência, Chris Hugues, um dos fundadores do Facebook, criou uma nova rede social destinada exclusivamente a instituições de carácter social. A ideia surgiu após o terramoto que assolou o Haiti em Janeiro de 2010 e, poucos meses depois, nascia a Jumo, uma plataforma de contacto entre as pessoas e as causas e movimentos sociais envolvidos em projectos de mudança para as comunidades.

A Jumo preenche vários objectivos. Por um lado, permite que organizações espalhadas pelo Mundo com objectivos comuns estabeleçam contacto entre si de uma forma célere, possam trocar experiências e, até, desenvolver projectos integrados. Por outro, é uma montra de movimentos e campanhas que se desenrolam em vários pontos do globo. Este aspecto é sobremaneira interessante. Ao aceder à Jumo, o utilizador pode envolver-se em projectos tão variados e distantes como o apoio à construção de uma escola na América Latina, o apadrinhamento de uma criança em África, a reconstrução de um aldeamento no Bangladesh, a defesa de uma causa ambiental na Índia, compra de equipamentos hospitalares para uma aldeia no Sri Lanka ou oferecer-se para trabalhar, como voluntário, num projecto desenvolvido por uma organização em Portugal.

Outras instituições

Além das instituições de carácter generalista, há outras que se dedicam a apoiar grupos específicos de pessoas. É o caso, por exemplo, da CAIS, que tem como escopo dar resposta às necessidades de pessoas sem casa, socialmente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco.

A CAIS desenvolve vários projectos. Além da revista *CAIS*, que é vendida ao público nas ruas pelos sem-abrigo, destaco o programa de capacitação denominado «Capacitar Hoje». Esta iniciativa permitirá integrar, no contexto laboral, pessoas em situação de extrema fragilidade social, sendo os beneficiários pagos à tarefa. Ainda numa fase inicial, o «Capacitar Hoje» está a implantar dois projectos de desenvolvimento de competência nas actividades de lavagem manual e aspiração de automóveis e engraxadores de sapatos. O primeiro arranca em Fevereiro com o apoio da Fundação EDP, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, UNICER, AGIR XX, Junta de Freguesia de Marvila e Programa de Financiamento do POPH (Programa Operacional de Potencial Humano). Equipas de lavadores de carros vão ao encontro de cada empresa/cliente mediante marcação prévia, munidos dos apetrechos necessários para proceder à lavagem e aspiração da frota automóvel da empresa. Cada lavagem custa entre 9 e 11 euros (se incluir aspiração), sendo o serviço pago directamente à CAIS, que entregará a cada tarefeiro 60% do valor do serviço.

Os candidatos a integrar este programa terão de se inscrever numa Bolsa de Trabalho criada pela CAIS, e os seleccionados serão sujeitos a um programa de formação profissional de 50 horas, seguido de uma fase de integração em contexto de trabalho. O «Capacitar Hoje» pretende também incentivar o empreendedorismo. Para o efeito, os candidatos frequentarão unidades modulares de 25 e 50 horas, financiadas pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) da Comunidade Europeia, e sessões de sensibilização sobre a forma de implementar um pequeno negócio com recurso ao microcrédito.

No intuito de incentivar e premiar as pessoas individuais e colectivas que desenvolvam ao longo dos anos projectos de apoio e ajudas humanitárias, a CAIS criou os prémios Manu CAIS, uma iniciativa de âmbito nacional que abrange iniciativas de vários sectores.

FENACERCI

Quem não conhece o Pirilampo Mágico? O que muitos talvez não saibam é que esta campanha nasceu em 1987 em resultado de uma parceria FENACERCI/Antena 1.

A FENACERCI é uma Federação das CERCI, cooperativas que promovem os direitos dos cidadãos com deficiência mental e defendem os seus interesses e os das suas famílias, proporcionando um atendimento de qualidade.

Quando a campanha foi lançada o objectivo era angariar fundos para estas cooperativas, mas hoje em dia tem também o objectivo de alertar a opinião pública para as questões dos direitos das pessoas com deficiência, como o direito à igualdade de oportunidades e o exercício da cidadania plena.

A FENACERCI actua junto dos interlocutores institucionais no intuito de assegurar medidas político-legislativas e apoios financeiros, de modo a criar melhores condições de intervenção e promover a integração das pessoas com deficiência mental.

CPR (Conselho Português de Refugiados)

O CPR desenvolve projectos nas áreas do acolhimento de requerentes de asilo e integração de refugiados, gerindo o Centro de Acolhimento de Refugiados da Bobadela. O CPR dá formação em Direito de Asilo na Ordem dos Advogados e coordena cadeiras universitárias nas universidades de Coimbra e do Porto.

Há inúmeras organizações a actuarem em Portugal com o objectivo de criar uma sociedade mais justa. Milhares de portugueses contribuem com as suas capacidades profissionais para a dinamização de muitas destas instituições trabalhando em regime de voluntariado. Sendo impossível fazer referência a todas, tentou-se traçar um retrato do amplo espectro deste movimento cívico que actua na sociedade portuguesa abrangendo quase todas as áreas.

Importa também salientar, no trabalho dessas instituições, a capacidade de criar um entretecido social que resulta de uma conjugação de vontades entre diversos actores. Unindo os esforços de todos é possível reforçar a coesão social e construir um país mais justo e solidário.

OBJECTIVOS DA DECLARAÇÃO DO MILÉNIO

1. Reduzir para metade a pobreza extrema e a fome.
2. Alcançar o ensino primário universal.
3. Promover a igualdade entre os sexos.
4. Reduzir em dois terços a mortalidade infantil.
5. Reduzir em três quartos a taxa de mortalidade materna.
6. Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças graves.
7. Garantir a sustentabilidade ambiental.
8. Criar uma parceria mundial para o desenvolvimento.

ALGUNS CONTACTOS ÚTEIS

Banco de Bens Doados (BBD)

Para fazer uma doação, contacte:

E-mail: bancodebens@entrajuda.pt

Fax: 213 600 509

Indique:

O tipo de bens a doar, o estado de conservação, a quantidade e o local onde se encontram armazenados. Em seguida, basta combinar a entrega no armazém (em Alcântara). Sempre que necessário, o BBD desloca-se ao local para avaliar os bens a doar.

Identificação das necessidades das instituições:

Para receberem produtos, as instituições de solidariedade têm de se candidatar em formulário próprio e efectuar o envio do mesmo para o *e-mail:* distribuicao.bbd@entrajuda.pt

Depois de uma visita de avaliação, podem integrar uma base de dados com informação específica sobre a actividade que desenvolvem e a população que assistem.

Banco de Equipamentos

O procedimento para doar qualquer equipamento é em tudo idêntico ao do Banco de Bens Doados, apenas sendo diferente o endereço electrónico: bandodeequipamentos@entrajuda.pt

A distribuição é assegurada pelo Banco de Bens Doados, sendo os procedimentos logísticos, de gestão do armazém e de distribuição em tudo idênticos aos seguidos pelo Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa – canalizando as ofertas para que cheguem a quem mais precisa e visitando periodicamente todas as instituições que apoia.

Banco Alimentar Contra a Fome

Oferta de produtos alimentares

São recolhidos localmente e a nível nacional no estrito respeito pelas normas de higiene e de segurança alimentar, em campanhas de recolha efectuadas nas superfícies comerciais.

Donativos em dinheiro

Os donativos monetários permitem suportar algumas despesas de funcionamento. Podem ser feitos à Federação ou a um dos Bancos Alimentares regionais.

Pode efectuar o seu donativo por transferência bancária (NIB: 0033 0000 00245880936 05) ou por correio (cheque ou vale postal).

Contactos

Existem Bancos Alimentares em todos os distritos do país, com excepção de Beja, Bragança, Guarda, Vila Real e Funchal.

A Federação localiza-se em Lisboa. Se não souber a localização do Banco Alimentar do distrito da sua área de residência, contacte:

Morada: Avenida de Ceuta, Estação de Alcântara-Terra, Armazém 1
1300-125 Lisboa
Telefone: 213 649 655
Fax: 213 622 442
E-mail: ba.federacao@bancoalimentar.pt

Banco do Tempo

O Banco do Tempo tem, neste momento, 27 agências em vários locais de Lisboa. Para saber se existe alguma agência na sua área de residência vá a: www.bancodetempo.net ou contacte o Banco de Tempo Central em Lisboa

Morada: Rua Luciano Cordeiro, 24 – 6.º A
1150-215 Lisboa
Telefone: 213 546 831
E-mail: bancocentral@bancodetempo.net

Bolsa de Valores Sociais

Se quer investir num projecto, vá a http://www.bvs.org.pt/
Escolha o que mais lhe agrada e torne-se um investidor social. O retorno é garantido (no mínimo) pela satisfação de estar a contribuir para a diminuição do sofrimento ou a valorização pessoal e social de outros cidadãos.

Caritas

Desenvolve um vasto conjunto de acções e campanhas de âmbito nacional e internacional. A mais recente é o «Fundo Social Solidário», uma conta criada com o objectivo de acorrer aos mais necessitados, especialmente neste contexto de crise. Pretende-se aproveitar as estruturas mais localizadas, que são as paróquias, para chegar junto daqueles em dificuldades.

Para fazer donativos para o Fundo Social Solidário:
NIB: 0033 0000 0109 0040 15012
Multibanco: 22 222
Referência: 222 222222

CAIS

Para apoiar a CAIS pode optar por ser sócio numa das seguintes modalidades:

1. Mínimo de 10€ por ano (sem receber a revista).
2. Quota anual de 50€ (recebe mensalmente a revista em casa).

Para mais informações ligue para o número 21 836 90 00.

Donativos

Faça o seu donativo e escolha a forma como quer ligar-se à CAIS

1. Transferência bancária: para o NIB 003300000011767361105 (Banco Millenium BCP).
2. Cheque: deve ser remetido para a Associação CAIS, acompanhado pelo cupão impresso na revista *CAIS*.
3. Formulário *on-line*: faça o seu donativo *on-line*, preenchendo os campos obrigatórios com os seus dados pessoais (campo 1) e número de contribuinte (campo 2).

CPR (Conselho Português para os Refugiados)

Pode colaborar e apoiar as actividades do CPR tornando-se sócio da organização. A quota anual tem o valor de 30€ e permite o acesso gratuito às publicações e às actividades do CPR.

Contactos:
Telefone: +351 218 314 372
Fax:+351 218 375 072
E-mail: geral@cpr.pt

Crises... de agora e de sempre

(Breve reflexão sobre as crises)

Por: João Godinho Soares – Engenheiro
Ilustrações e fotografias: Plinfo Informação, Lda.

«Todas as crises são de crescimento.»
(A. Santos Gonçalves)

Crise? Qual crise?

Caminhava devagar, jornal debaixo do braço, olhar distante, arrastando um pouco os pés. Sentou-se logo que pôde e abriu o jornal. Depois de ler, dezenas de vezes, em artigos e notícias diferentes, a palavra «crise», cansou-se e pousou o semanário. Olhou em seu redor. Distraía-o olhar as pessoas que passavam. De vez em quando, mais que olhar, via. Via pessoas vivas, com os seus movimentos, formas de andar, gestos, tiques, vozes, expressões, vestuário, sinais de personalidades que se entretinha a adivinhar. Por vezes, até sentimentos descortinava ou mesmo paixões. «Muito melhor do que a televisão», comentava consigo. E assim ia preenchendo importante parte do tempo que a reforma lhe concedia.

Naquele dia, a crise de que todos falavam, aquela em que o país vivia, era sua companheira. Por isso o seu primeiro pensamento foi espontâneo perante a azáfama a que assistia: «Crise? Qual crise?» Nesse fim de manhã de sábado o centro comercial estava, como de costume, bastante movimentado. Aquela era uma colmeia de consumo onde as pessoas eram abelhas, as lojas favos e os saldos mel. Nada do que assistia indicava que os tempos fossem difíceis ou fazia suspeitar a aproximação de tempos ainda mais difíceis, por muitos apregoados. Parecia que ninguém ouvia ou levava a sério políticos e comentadores públicos dos mais variados quadrantes que, quase em uníssono, anteviam, a breve prazo, dificuldades para pagar as contas familiares, o aumento do desemprego, reduções de ordenados, aumento de impostos, tudo mais

caro. Era a crise financeira a arrastar a economia do país que, segundo diziam uns, vinha de fora para dentro, enquanto outros não se conformavam e apontavam o dedo à cumplicidade, negligente ou interesseira, dos primeiros.

Crise. A palavra continuava a bailar à sua frente, fazendo-lhe negaças, como a provocá-lo. E cedeu. Recordou então o que estudara há muitos anos. «Crise» vem do grego *krisis*, que significa aproximadamente «momento decisivo» ou «momento perigoso». No fundo, uma situação qualquer que não se deseja, que perturba e que se quer terminada o mais cedo possível. É isso uma «crise». A palavra entrou à desfilada no vocabulário actual e está a ser usada, até à exaustão, por todas as pessoas, ainda que por vezes quem a usa não saiba exactamente o que ela implica.

Nem de propósito, ouviu um homem com aproximadamente a sua idade que ia naquele momento a passar dizer para outro: «Nunca se viu uma crise assim!» Dizia-o com uma segurança granítica, definitiva. «Nunca se viu?», pensou o nosso amigo. «Como é que nunca se viu? Ainda nem há trinta anos cá esteve o FMI! E antes foi o 25 de Abril, o PREC, Otelo, Sá Carneiro, Cunhal, Soares, saneamentos, retornados, etc. Aquilo não foi uma crise?» E concluiu: «As pessoas têm a memória curta...» Sabia que tinha razão, pelo menos no que à já longa História de Portugal dizia respeito. Disso sabia ele, que fora professor de História durante quase quarenta anos.

O burburinho à sua volta tornou-se mais distante à medida que lhe vinham à cabeça velhas memórias aprendidas e ensinadas vezes sem conta: «A crise de 1383-1385, por exemplo, certamente a primeira grande crise nacional após a consolidação do território, quando aquele doidivanas do rei D. Fernando deixou o trono sem sucessor, à mercê do rei D. João I de Castela. Se não fosse a determinação do Mestre de Aviz e de D. Nuno Álvares Pereira, agora estávamos todos a falar castelhano!» Ele era um patriota, sempre fora, mas não um fanático. Entre o bem do povo e a independência, escolhia abertamente o primeiro. Mas não conseguia deixar de sentir uma pontinha de orgulho sempre que contava a História de um pequeno país que soube sempre encontrar o seu próprio caminho apesar de ter um gigante como vizinho. E deixou que as suas reflexões o conduzissem mais um pouco: «A coisa não era fácil. Já então havia muitas pessoas divididas, aliás como agora. Mesmo entre os que eram contra o rei de Castela, nas cortes de Coimbra, reunidas em 1385, uns eram a favor do Mestre e outros defendiam o direito ao trono dos filhos ilegítimos de D. Pedro e D. Inês. Ao fim de mais de um mês de discussão, sem resultados, foi preciso D. Nuno ameaçar partir aquilo tudo à espadeirada para que se tomasse uma resolução. Para grandes males, grandes remédios!»

Gente nova, crises velhas

Uma jovem que passava a falar ao telemóvel, em voz alta, de saia curta e justa, umbigo à mostra e *piercing* na sobrancelha, ao lado de um rapaz também adolescente, de boné na cabeça, a pala de esguelha, calças descaídas a mostrar os *boxers, phones* nos ouvidos, a dedilhar outro telemóvel, fê-lo abandonar os seus pensamentos históricos. «Ora aí está outra crise», pensou, «... crise de crescimento, a afirmação da personalidade, o conflito de gerações». Uma crise sempre presente mas, como todas as outras, que o tempo se encarrega de resolver. Ainda se lembrava bem como escandalizara a sua avó no dia em que lhe apareceu à frente com cabelo comprido, calças à boca-de-sino e sapatos com tacões de cinco centímetros ou mais. Já não era um adolescente. Talvez por isso a avó ficou ainda mais preocupada. Se ela o visse agora, quase com a mesma idade que ela então tinha, certamente que se tranquilizaria. Mas era quase como a vingança da velha senhora o que ele agora sentia ao olhar para as novas gerações. Só lhe restava abanar discretamente a cabeça e pensar, apelando ao seu lado tolerante, que muito estimava: «Já não sou deste tempo. Agora, é o deles...»

Logo que saciou a curiosidade que as duas figuras lhe despertaram, virou a cabeça no sentido oposto e deu de caras com um casal novo, de aspecto normal (segundo os seus padrões), que vinha na sua direcção. Ao chegarem ao pé dele, o rapaz, olhando em volta, disse qualquer coisa para a rapariga que ele iria jurar ter sido: «Pergunta aí ao cota.» Acto contínuo, ela volta-se para o nosso amigo e dispara, sem «Faz favor» nem nada:

– Sabe onde é a casa de banho?

Espontâneo, ele responde, apontando:

– Por ali...

A jovem, sem o deixar terminar, volta-se para o rapaz e diz, sem se preocupar com quem ouvia, uma pequena frase, irreproduzível dada a elevada densidade de palavrões. Ele fica a olhar para os dois enquanto eles se afastam, deixando-o sem reacção. Não tanto pela banalização do palavrão, uma tendência actual impensável no seu tempo, pelo menos naquelas circunstâncias, mas porque o episódio lhe faz surgir na mente uma frase que se tornou já lugar-comum: «crise de valores». Lembrou-se então que, na sua juventude, as famílias eram mais estáveis, o que proporcionava às novas gerações de há 50 ou 60 anos referências mais

ou menos claras sobre os comportamentos sociais dominantes, a educação, a moral vigente, a política oficial (e a não oficial também, caso se tratasse de uma família mais informada), o que era o bem e o mal, enfim, referências, fossem elas quais fossem, na melhor das hipóteses valores. «Hoje em dia, não é bem assim», pensou. «Que referências podem ter os jovens de hoje com famílias separadas, pais e encarregados de educação absorvidos por um ritmo de vida vertiginoso, superabundância de informação e de multimédia, habituados ao facilitismo materialista, solicitados para um mundo audiovisual alienante, quase sem ideais sociais, alheados muitas vezes da filosofia e da moral, empurrados para o consumismo, sujeitos à lógica acéfala de uma economia onde o que conta é o lucro de sociedades sem rosto, prisioneiros d...»

Um movimento mesmo junto dele fê-lo interromper a decorrência galopante e já obviamente descontrolada, como reconheceu logo que a realidade se impôs. Ao seu lado tinha-se sentado uma mulher que absorveu desde logo a sua atenção. Pegara num livro e pôs-se a folheá-lo até parar em determinada página fazendo tenção de ler. Tão discretamente como pôde, observou-a. Madura, idade indefinida, maquilhada, cabelos pintados, bem vestida. Havia nela a óbvia intenção de esconder a idade, disso não havia dúvida alguma. E foi precisamente esse aspecto que lhe sugeriu novamente a palavra crise. Desta vez, a crise da idade, ou melhor, da luta contra a idade. Sabia bem o que isso representava. Ele próprio tentara retardar o efeito da idade cuidando da alimentação, fazendo exercício e até, uma vez apenas, consentira em fazer uma massagem facial e a deixar que o convencessem a comprar uma loção que prometia atenuar o efeito dos pés-de-galinha que precocemente lhe enquadraram os olhos. Tudo em vão, ou talvez não. Tudo temporário, isso sim. A idade invadiu-o sem piedade. Acabou por desistir. Aquela mulher, porém, ainda não desistira, era evidente. Mas a luta era desigual.

Nesse momento ela levantou os olhos do livro e olhou para ele. Apanhado, disfarçou o melhor que pôde, voltando a pegar no jornal. Defendido pela folha de papel, só passados momentos ousou voltar a olhar na direcção dela, discretamente. Ela voltara à leitura (estaria a fazer o mesmo jogo que ele?). Só então reparou no livro. Era um daqueles romances históricos, tão na moda, sobre uma determinada época ou personagem da História. Aquele, em concreto, era sobre os últimos reis, os últimos cem anos da monarquia portuguesa. Esta descoberta fê-lo esquecer-se praticamente da leitora de idade indefinida e trouxe-lhe à memória novamente os seus conhecimentos de História. Deformação profissional.

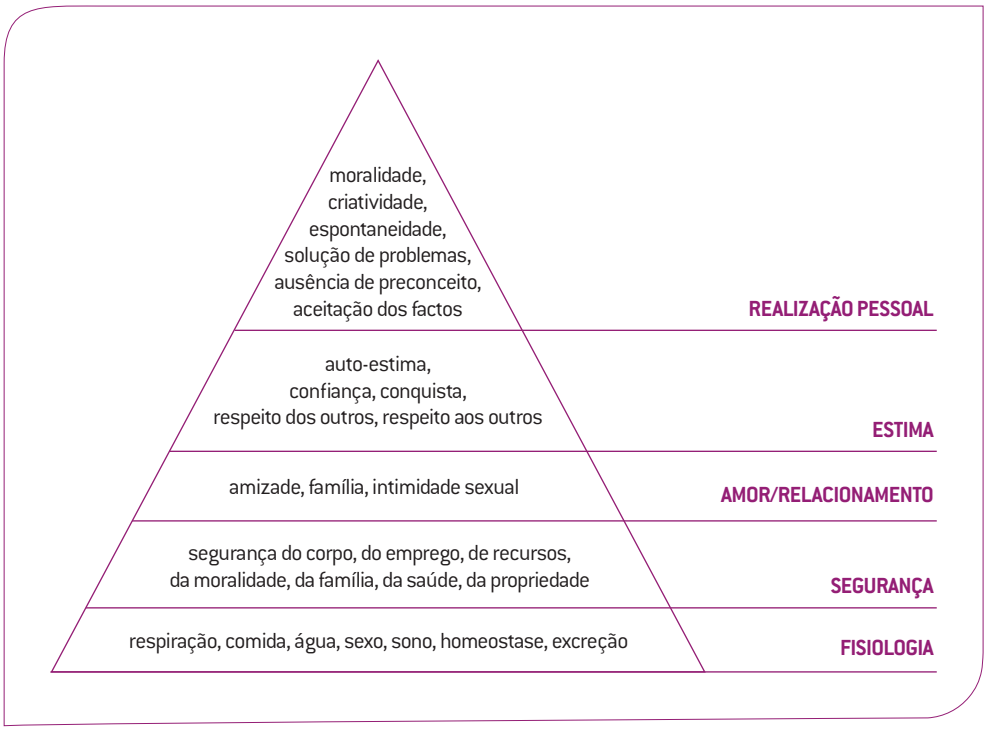
Crises históricas

Abordando as suas memórias por ordem cronológica (era uma pessoa organizada), a primeira coisa que lhe ocorreu foi, entre 1808 e 1810, as invasões francesas: crise. O domínio inglês que se lhe seguiu, com Beresford a mandar enforcar Gomes Freire e os restantes «mártires da pátria»: crise. A revolução liberal de 1820, que deu ao país a primeira Constituição e marcou o início do fim da monarquia: crise. A reacção de D. Miguel, filho de D. João VI, dando início a uma luta pelo poder em 1823 que levou o país para a guerra civil: crise. À guerra seguiu-se uma enorme instabilidade, com os poderosos a retalharem entre si os despojos do absolutismo enquanto o povo vivia na fome e na ignorância, à mercê do banditismo de grupos armados para quem a guerra não acabara: crise. O povo, ou melhor, os intelectuais radicais que melhor o defendiam, com Passos Manuel à cabeça, chega ao poder em Setembro de 1836 e conseguem que a rainha D. Maria II aceite restaurar a Constituição de 1822, que entretanto havia sido substituída pela Carta Constitucional: crise. O movimento Setembrista durará pouco tempo, sucedendo-lhe Costa Cabral (1842) que irá restaurar a Carta e governar em ditadura: crise. A revolta da Maria da Fonte e a Patuleia a partir de 1846: crise. O *ultimatum* inglês de 1890 e a depressão económica da década de 90: crise. O regicídio de 1908 e a implantação da República em 1910: crise. E depois, o tumulto constante dos vários governos republicanos, o Sidonismo e o brutal assassinato do seu mentor, a participação na Primeira Guerra Mundial, os soldados mortos, as famílias destroçadas, a falta de víveres durante a Segunda Guerra Mundial, o golpe de 28 de Maio de 1926 e o Estado Novo, a guerra nas colónias, os soldados mortos, as famílias destroçadas... crises, crises e mais crises!

Levado pelo entusiasmo, ao recordar a História que tão bem conhecia, esquecera-se de parar no fim da monarquia. Se continuasse, em breve chegaria à actualidade e novamente ao convívio da crise. Será que alguma vez o país se veria livre dela?

A passagem apressada de um padre («que andaria por ali a fazer?») fê-lo cismar em mais uma crise de que a Igreja Católica muito se queixava ultimamente: a crise de vocações, que gerava a actual míngua de sacerdotes. E não só, certamente consequência do actual estilo de vida, também os fiéis eram em menor número nas igrejas. A fé cristã já tinha conhecido melhores dias. Em compensação, a fé muçulmana parecia não ter esse problema. «A crise deles é outra!», pensou, para logo regressar à sua igreja de menino e moço que abandonara logo que chegara a adulto: «Ainda se deixassem os padres católicos casar!» Cismou: «Casamento? Mas o casamento também está em crise!» Rebuscou com os olhos o jornal e releu: «Actualmente, verificam-se cerca de 65 divórcios por cada 100 casamentos!»

Olhou para o relógio mas ainda era cedo. Ajeitou-se no assento, disposto a gastar mais algum tempo antes de procurar o almoço. Também ainda não tinha fome. Fome. Ora aí estava outro pretexto para lhe trazer à baila a palavra «crise». Falava-se que a actual crise tinha agudizado o problema da fome no país. Conhecedor da História, sabia de cor muitos momentos em que tinha havido escassez de alimentos em Portugal, causada quase sempre pela guerra, pela doença, pela má governação ou por condições atmosféricas anormais, como a que ocorreu no reinado de D. Dinis e que serviu de mote ao famoso «milagre das rosas» da rainha Isabel (depois santa) que, como conta a lenda, transformou em rosas o pão que distribuía aos famintos para não desagradar a seu marido. Sorriu ao pensar que também hoje se produziam milagres de solidariedade, como o do Banco Alimentar Contra a Fome, que no último Natal ultrapassara as melhores estimativas de recolha de alimentos e revelou que, pelo menos neste aspecto, no que respeita à satisfação de necessidades básicas as pessoas respondem prontamente às crises.



Uma aula mental

«Necessidades básicas ou fisiológicas, como diria Maslow», reflectiu. O seu inalterado espírito analista levava-o agora para uma tentativa de sistematização das crises. Efectivamente, lembrava-se da caracterização (e hierarquização também, embora esta abordagem não tenha resistido a estudos mais recentes) das necessidades ou das motivações humanas, desenvolvida por aquele psicólogo americano de que tantas vezes falara aos seus alunos sob os mais diversos pretextos. Pensou assim: «A carência ou a mera expectativa de falta de satisfação das necessidades é geradora de ansiedade e implica uma reacção mais ou menos intensa e imediata. Temos assim crises, começando pelas de natureza fisiológica, onde se incluem a falta de ar, de água ou alimento, a dor, disfunções físicas ou até a mera vontade extrema de fazer xixi..., como aquela malcriada de há bocado.»

Descruzou as pernas e voltou a cruzá-las. Olhou abstractamente na direcção da mulher de idade indefinida mas verificou, com um quê de desapontamento, que já lá não estava. Continuou, então: «Depois vêm as necessidades de segurança onde se inclui a preservação da integridade física e psíquica, que leva a que se procure abrigo dos elementos da Natureza ou dos outros seres vivos, sejam eles quais forem, espécie humana incluída, obviamente! Por este motivo, quase todas as situações extremas, como as revoluções e as guerras, são identificadas como grandes crises. Assim como na medicina, por outro lado, se classificam como crises as situações de assomo súbito de qualquer manifestação física anormal, ou em psicologia todas as situações que correspondam a momentos de mudança significativa dos comportamentos.»

O movimento à sua volta, apesar de intenso, não era suficiente para o abstrair dos seus pensamentos. Estava lançado. De tal modo que nem reparou na empregada de balcão, ainda muito jovem, que tinha assomado à porta da loja em frente e, com um lenço de papel, tentava secar as lágrimas sem borrar a pintura. Fazia-o rapidamente, com gestos bruscos. Depois parava, guardava o lenço no bolso e punha-se a olhar à volta, para logo de seguida, após um trejeito da boca, voltar a puxar do lenço e a aproximá-lo dos olhos, repetindo os gestos anteriores. Passados uns minutos, virou-se bruscamente e desapareceu no interior da loja. O nosso amigo, absorto nos seus pensamentos, não teve oportunidade de especular sobre aquela rapariga que aparentava passar por um mau momento, uma crise, portanto, de origem desconhecida. Talvez sentimental?

Há quem diga que não há coincidências. Pois, precisamente enquanto decorria aquele episódio, o nosso professor de História reformado discorria sobre o terceiro nível das motivações ou necessidades. «Quanto ao afecto», pensou, «não há dúvida que são crises todas as situações de carência de afecto. Assim como as de mera expectativa de carência, como é o caso das crises de ciúmes que, quantas vezes, levam a situações patológicas e a induzir comportamentos violentos». E continuava: «Estreitamente ligado ao nível do afecto está o nível seguinte, o reconhecimento social. Socializar é parte integrante da vida, do ser eminentemente social, como se costuma dizer, que é a pessoa humana. Por isso, a situação de isolamento social, quando involuntária, é fortemente penalizante, como acontece com os prisioneiros.» Parecia mesmo que estava a dar uma aula.

Uma moinhazinha no estômago arrancou-o às suas conjecturas e veio associada a uma estranha, embora leve, sensação de ansiedade. Olhou novamente para o relógio. Já passara a sua hora habitual de almoço. Pôs-se de pé e caminhou em direcção à área da restauração, um nome para ele estranho pois não conseguia deixar de instintivamente o associar sempre à data histórica de 1640, quando o país foi reconduzido à independência por um homem algo hesitante, o futuro D. João IV, a quem a sua decidida esposa ajudou a convencer a encabeçar a revolta contra o domínio Filipino (D. Luísa de Gusmão, de quem a lenda reza que terá exclamado: «Mais vale rainha por um dia do que duquesa toda a vida!»).

A sua crise

Compreendeu de onde vinha aquela sensaçãozinha de vazio, que não era só do estômago, quando tomou consciência do que fazia nesse momento. Procurava um sítio para almoçar, sozinho, num centro comercial cheio de pessoas. Veio-lhe novamente à cabeça a palavra «socializar» e, logo atrás dela, a palavra «afecto». Estava só. A vida tinha-lhe pregado essa partida. Olhando para trás, tinha dificuldade em perceber quando é que a solidão tinha começado. Talvez porque a sua vida profissional o mantivera sempre e apaixonadamente ocupado. «Curioso!», pensou. «Precisamente o último nível das necessidades ou motivações de Maslow, a realização pessoal.» Naquele momento deu-se ao trabalho de procurar nas suas memórias se tinha vivido alguma vez uma crise relacionada com a sua auto-realização. Não descortinava nenhuma. Tal como manda a sabedoria popular, até era verdade que tinha escrito um livro (de História, pois claro!), plantado uma árvore e feito um filho. E tudo isso sem crises que deixassem marcas. Mesmo ao longo da sua vida profissional, que escolhera e de que gostava. Mas isso tinha acabado. Reformara-se mais cedo do que havia previsto. Sentia avizinhar-se uma crise, sim, a sua crise.

Procurou em redor um sítio para se sentar. Tudo cheio. Distraíra-se com as horas, ou melhor, com os seus pensamentos. Alguns minutos depois começou a enervar-se. É que não havia mesmo um lugar desocupado, quanto mais uma mesa vaga! Tentando amenizar o efeito da impaciência que o invadia, até porque começava a sentir-se ridículo ali especado de tabuleiro nas mãos, pensou: «Bolas, que crise!» Nesse momento, alguém acenou na sua direcção e fez um gesto, apontando para uma cadeira vazia na sua mesa. Olhou rapidamente para trás, para confirmar se era efectivamente para ele que acenavam, mas não havia ninguém atrás dele. Olhou então com mais atenção para a pessoa que insistia em chamá-lo. Era a mulher de idade indefinida!

Agradecendo, sentou-se ao lado dela. A conversa pegou naturalmente e, daí a nada, ouviu-se a si próprio dizer:

– Então, o que me diz desta crise?

NOTA

O Eng.º Santos Gonçalves foi director-geral da Qualidade (antigo Ministério da Indústria). Pessoa moderna, atenta e sensata, que o autor desta breve reflexão teve a sorte e o privilégio de conhecer em tempos de crise.

Tempos Difíceis ou... Diferentes?

Por: José Vicente Ferreira – Gestor
Ilustração: Paulo Cintra

«Há um tempo para tudo e um tempo para todo o propósito debaixo do céu» (Livro do Eclesiastes, 3.1)

Nesta época momentânea que estamos a viver e em que a unidade de medida parece ser o «instante», vale a pena repensar e reescrever ideias conhecidas ou inovadoras que possam ajudar a resolver esta nova equação do tempo. Gastamos tempo, queimamos tempo, perdemos tempo e todavia procuramos sempre mais tempo, uma fome de tempo, tentando fabricar uma qualquer 25.ª hora para aí encontrar a solução e ter finalmente um tempo de repouso.

De facto, tudo se passa num tempo cada vez mais incompreensível que incomoda as nossas rotinas e o nosso comodismo. Fazer perguntas, interpretar sinais e tendências é vital para encontrar alternativas aos choques do futuro de que há uns anos nos falou Alvin Toffler. A teia global envolve-nos e é preciso saber lidar com estas novas circunstâncias. Os tempos são também de grande complexidade, o que significa que os vários elementos em jogo estão de tal maneira interligados entre si que permitem vários pontos de vista e diferentes interpretações. É preciso aprender a viver com a imprevisibilidade e o risco. O ritmo com que tudo vai acontecendo deixa-nos atónitos. A novidade anunciada é rapidamente substituída pela outra novidade ainda mais actual. E porque tudo queremos, tudo vamos aceitando e deitando fora. Somos profissionais do ter e do descartável em nome duma insaciável ânsia de consumo. Os paradigmas, os sinais de referência que foram orientando a economia, a educação, o trabalho e a vida social tornaram-se perigosamente instáveis. Não há novas referências e os velhos padrões não servem. A realidade social é cada vez mais uma sequência dos acontecimentos portadores de uma imensa energia de mudança que urge «explicar» às pessoas. Os tempos vão exigir outras atitudes que nos permitam aprender a lidar com a incerteza e a imprevisibilidade.

Hoje, o desenvolvimento das sociedades é muito mais do que um fenómeno de saltos técnicos e de tecnologias sem fronteiras. É um fenómeno cultural com todas as implicações inerentes aos sistemas de educação e formação. Tradicionalmente a educação sempre se preocupou com a aquisição de conhecimentos. A formação sempre se vocacionou para o futuro desenvolvimento das competências. A sociedade e a família faziam o enquadramento criando nas pessoas o sentido dos valores e das atitudes. Tudo se passava com alguma naturalidade e de forma gradual as pessoas iam desenvolvendo as competências e aprendendo a viver hoje o amanhã. Todavia, com a explosão do conhecimento, a mudança de valores e as rupturas inerentes à mudança global, esta recuperação de competências deixou de ser rapidamente possível. Na Grécia antiga o discurso filosófico tinha a importante função de explicar às pessoas o mundo em que viviam e ao mesmo tempo propor práticas morais e políticas conformes com essa reali-

dade. Os tempos são outros e na grande maioria das situações não há tempo para explicações. Neste sentido, a necessidade de informação e compreensão dos acontecimentos actuais torna-se hoje ainda mais importante, exactamente pela complexidade de tudo o que nos rodeia. De facto, quanto mais se fizer sentir a teia da complexidade nas sociedades e no Mundo, tanto maior deverá ser a exigência de envolvimento, integração, participação e informação de todos, porque todos têm um contributo a dar face aos perigos e às oportunidades do meio envolvente. Estar hoje esclarecido sobre esta imensa «Aldeia Global» é vital para um correcto balanço entre direitos e deveres, entre saber ser e saber estar.

A evolução desactualiza as respostas de hoje e obriga a novas formas de pensar e actuar, capazes de criar e fornecer novas soluções que respondam às diferenças. Não é possível responder aos novos desafios com rotinas de ontem. A descoberta da novidade não é compatível com a repetição das rotinas. É preciso saber começar de novo, aprender a renascer do espírito e a orientar a nossa vida e os nossos comportamentos para fazer melhor. Cromwell costumava dizer: «No momento em que deixamos de lutar por nos tornarmos melhores, já deixamos de ser bons.»

Se Descartes vivesse agora certamente diria «Penso, logo insisto» como resposta a um desenvolvimento que adquiriu uma velocidade sem limites. Tudo vai acontecendo demasiado depressa sem tempo para pensar.

É neste cenário de sistemático de **novas circunstâncias,** repleto de incertezas, ambiguidades e riscos que nos devemos questionar:

1. Como vemos e sentimos o que se passa à nossa volta?
2. Que sinais concretos identificamos e como os interpretamos?
3. Que iniciativa e energia estamos dispostos a investir para combater/mudar as rotinas?
4. De que lado nos colocamos: das rotinas e das tarefas ou da inovação e das soluções?

Alguma coisa teremos que fazer porque, mais tarde ou mais cedo, as paragens da história acontecem na vida de cada um e tornam obrigatório procurar outros sentidos para o futuro. Vale a pena relembrar o princípio da precaução que parece ter deixado de existir no jogo dos interesses. O sentido da ética e da responsabilidade continua a fazer parte dos discursos mas é rapidamente arquivado pela ânsia do poder. As sociedades andam distraídas do essencial por causa do dinheiro e dos jogos de poder. Como resultado assiste-se hoje ao aparecimento de uma «moral de ocasião», desenhada à medida dos interesses e com justificação adequada à medida das várias situações. Tudo parece ser permitido e um bom discurso se encarregará de desculpar ou mascarar os acontecimentos. Vivemos envolvidos por palavras sem sentido. As ideias e os conceitos vão sendo plastificados a gosto, o que permite terem conteúdos e contornos à medida das ocasiões. Quem não ouviu defender, com entusiasmo, determinadas ideias e passado algum tempo, com enorme desplante, os respectivos contrários? Os sinais que observamos mostram uma realidade de contradições e perplexidades. Como consequência, tudo se vai relativizando na vida e nos valores que a sustentam. Dir-se-ia que os valores entram numa nova dimensão de geometria variável à medida dos interesses do momento.

É o sistema nervoso a impor a sua ditadura. Parece não haver espaço para a inteligência. A novidade está apenas na ausência mais ou menos deliberada do já referido princípio da precaução e como «todos fazem» está legitimado o padrão do «vale tudo». A democracia política gasta-se em discursos e vai sendo paulatinamente substituída por uma nova espécie em construção, a «democracia de mercado», onde o voto do povo vai sendo substituído pelo voto do dinheiro e dos interesses que lhe estão associados.

É neste enquadramento permitido que o Mundo vai continuar a girar insensível às dificuldades que países, governos, organizações e as pessoas vão vivendo. A ordem parece apontar para uma desordem continuada no tempo e no espaço... global.

Naturalmente que é sempre tempo de aprender a compreender o que vai pelo Mundo. Os desafios que se avizinham, as novas tendências aceleradas pelas tecnologias e pela globalização das economias, têm que gerar uma outra forma de pensar, mais humanista e menos tecnocrata, capaz de relançar a esperança, a cooperação e a solidariedade.

O que está a acontecer é que continuamos com os sentimentos trocados, pois amamos com a cabeça, pensamos com o coração e agimos com o sistema nervoso. E o primeiro dever de quem quer colaborar no desenvolvimento cultural, social e económico é criar as suas próprias condições para compreender e agir neste difícil, e ao mesmo tempo espantoso, mundo novo.

A capacidade de resposta à complexidade crescente passará sempre pelas iniciativas que se forem assumindo e pelo gosto de aprender igualmente de forma crescente.

Porque um Mundo feito de razão, sem espiritualidade, sem esperança, é um Mundo com um futuro de curta visão, é um Mundo bem caracterizado por São Paulo quando referia: «Comamos e bebamos que amanhã morremos.»

Afinal há um tempo para tudo. Há um tempo para cada um de nós aprender a ler as situações e a avançar na bruma confusa dos acontecimentos que a História nos vai reservando. Um pouco de precaução, alguma criatividade e muita iniciativa podem ajudar a enfrentar estes tempos diferentes.

As Fugas *da* e *na* Crise
Os movimentos (e)migratórios dos Portugueses: novas e velhas configurações

Por: Cláudia Neves – Professora Auxiliar Convidada da Universidade Aberta e Investigadora da UIED – Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento, Faculdade de Ciência e Tecnologia Universidade Nova de Lisboa
Ilustrações: Paulo Buchinho

Nos tempos que correm encontramos facilmente movimentos de pessoas que procuram melhores oportunidades e melhores condições de vida. Portugal não é excepção. Acentuadas pela crise económica actual, estas fugas revelam que o país se reconfigura deixando algumas zonas desertas e outras mais populadas. Há os que saem para fora do país e os que, cá dentro, fogem para as cidades procurando melhores oportunidades de trabalho. Outros há que levam a bagagem de uma vida para viver na calma das zonas mais desertas. Movimentos diversos, razões diferentes, os Portugueses fogem e circulam na procura de melhores condições de vida

Na conjectura económica actual, o nosso país não é considerado um dos melhores países para se viver. A par da Grécia, da Irlanda e da Espanha, somos das economias mais fracas da Zona Euro. O clima geral é de cortes orçamentais e reestruturação das organizações públicas e privadas para a contenção dos gastos. O país luta pela sobrevivência financeira. Existem dificuldades de integração profissional e de melhoria das condições de vida, quer seja para jovens, quer para pessoas mais velhas.

Seja por razões profissionais, financeiras ou outras, na verdade os Portugueses «movem-se» cada vez mais para fora do país, bem como dentro dele.

O governo tem tentado desenvolver algumas iniciativas, com base em fundos comunitários, para promover a fixação das populações em zonas com risco de desertificação. Por todo o país encontramos, igualmente, acções de apoio a jovens famílias, apoio à natalidade, à fixação de empresas, ao desenvolvimento do tecido empresarial, etc., no sentido de incentivar os jovens a permanecerem em zonas pouco povoadas. No entanto, como referimos, a situação económica actual, aliada às necessidades individuais, irá continuar a levar à movimentação pessoas à procura de melhores condições de vida.

Procurámos conhecer melhor quem são estas pessoas e as razões que as levam a movimentar-se.

Uma portuguesa em Paris

No passado dia 8 de Janeiro o *The Guardian* publicou um artigo sobre o aumento da emigração dos jovens portugueses e a hipótese destes movimentos estarem a contribuir para a criação de uma geração de jovens mais auto-suficientes, curiosos e menos mimados. Segundo este artigo, mais de dois milhões de portugueses estão a viver fora, entre eles os mais jovens, cuja fuga acarreta graves consequências para o país.

Já todos ouvimos falar dos estudantes portugueses que procuram melhores condições de formação académica noutros países, bem como novas experiências culturais. Muitos deles encontram, também, mais e melhores saídas profissionais e condições de vida diferentes das que Portugal oferece. Assim, alguns ficam por lá, o que a longo prazo significa que perdemos profissionais altamente qualificados e força de trabalho que, no futuro, seria importante em termos de contribuições sociais para o aparelho de Estado.

Julieta Pracana é uma jovem portuguesa de 33 anos que vive desde 2008 em Paris. Embora tendo feito um bacharelato em Produção de Cinema na Escola Superior de Teatro e Cinema, em Lisboa, quando chegou a Paris tirou o Mastère Spécialisé Création et Production Multimédia (TELECOM ParisTech/INA). Actualmente trabalha como chefe de projectos numa agência Web em Paris (www.shic.fr).

Quisemos saber o que fez esta jovem lisboeta emigrar para França e a resposta não deixou de ser surpreendente: «Foi o cliché do costume... foi por amor... o meu namorado está a fazer uma tese aqui em Paris. Mas foi, também, uma oportunidade para rever um bocado as minhas opções profissionais e mudar algumas coisas. Aproveitei para fazer um *master* aqui e mudar de área.»

Julieta Pracana é entusiasta em argumentar que as principais vantagens associadas a esta sua mudança de país são várias. Entre elas, sair da zona de conforto e o facto de isto a ter obrigado a relativizar muitas coisas e a distinguir claramente aquilo que é importante. Por outro lado, refere, os desafios de uma aprendizagem constante a que obriga o dia-a-dia numa

nova cidade, num novo país. «O facto de ter recomeçado do zero em termos profissionais foi bastante exigente. Reconhecer que se é "novato" depois de dez anos a trabalhar em Lisboa é duro... Mas agora tenho um trabalho que adoro!»

Claramente, Julieta Pracana afirma-se como uma profissional realizada e uma pessoa feliz, que conseguiu ultrapassar algo que a própria aponta como uma fragilidade de muitos povos. «As minhas últimas experiências profissionais, se bem que muito recompensadoras a nível pessoal e de aprendizagem, foram ligeiramente traumatizantes e tenho a sensação (triste) de que muitas empresas são dirigidas por pessoas medíocres e sem qualquer respeito pela ética de trabalho. Obviamente que esse género de pessoas existe em todo o lado, mas a crise económica aumenta este tipo de comportamentos.»

Entre o lado paternalista dos Franceses e as dificuldades em argumentar numa língua que ainda não conhece totalmente, Julieta vai lutando para ultrapassar todos os obstáculos que possam surgir a um português no estrangeiro conhecendo pessoas com outras experiências, outros percursos e culturas. Mesmo vivendo em Paris, mantém os contactos com Portugal em termos profissionais e de projectos pessoais, investindo naquilo que chama *networking*.

Embora não pense voltar a Portugal, mas continuar a sua carreira profissional em França ou noutro país, Julieta sente as «tão portuguesas saudades». «Sinto falta das minhas pessoas: família e amigos; da língua e de poder fazer piadas e associações de ideias muito rapidamente; de Lisboa, da luz de Lisboa, de ver o mar e de ver um horizonte; de peixe grelhado!»

Uma professora a ensinar português no Luxemburgo

Célia Lopes sempre deu aulas em Portugal mas este ano decidiu aventurar-se a ensinar no estrangeiro. Está há poucos meses no Luxemburgo, onde é professora de língua e cultura portuguesa na rede EPE (ensino de português no estrangeiro), do Instituto Camões, Ministério dos Negócios Estrangeiros. Está numa comissão de serviço por um ano lectivo que se pode prolongar por mais seis anos.

Cansada das lutas, candidatou-se a um concurso que abriu em Abril e conseguiu ficar na sua primeira opção, o Luxemburgo. Ao ser questionada acerca do porquê desta sua saída de Portugal, Célia apresenta as razões que a levaram aceitar a experiência. «Pelo desafio de uma nova experiência, para conhecer o contexto do ensino de português no estrangeiro e porque a escola em Portugal está muito pouco convidativa.»

Em termos de diferenças relativamente a Portugal, a experiência que está a viver no Luxemburgo traz-lhe novas emoções a vários níveis. «No meu trabalho: o horário de trabalho mais leve, sem a catadupa de reuniões, mas trabalho mais isolado. No país: clima e ritmo de vida, tudo começa e acaba mais cedo, mas também tudo organizado e ordenado, rede de transportes muito boa.»

Independentemente destas situações novas, Célia Lopes identifica como negativo sobretudo o facto de se trabalhar muito isoladamente, sem integração no sistema de ensino local, já que as aulas de português funcionam em regime paralelo, em actividade extracurricular. Além disso, sente falta da família, dos amigos e do mar.

Mas esta professora de 49 anos acusa o desgaste de que a sua profissão tem sido alvo nos últimos anos, por isso aceitou o desafio de procurar experiências de ensino fora de Portugal. Aos recém-licenciados que querem dedicar-se ao ensino, Célia Lopes aconselha a procurarem, enquanto é tempo, outras alternativas profissionais. «As oportunidades de formação serão cada vez mais escassas e mais difíceis, porque serão pagas a preços muitas vezes insuportáveis.»

No entanto, Célia quer regressar a Portugal depois desta experiência. «É em Portugal que eu quero viver. Esta é uma experiência temporária e a curto prazo.»

Uma estudante do interior para Lisboa

O nosso país tem a maior parte das universidades nas principais cidades. Muitos estudantes do interior vêem-se obrigados a deixar a casa dos pais para conseguirem tirar o curso universitário.

Voltando ao artigo do *The Guardian* que referimos, é interessante pensar que, ao contrário de muitos países do resto da Europa, os jovens portugueses saem da casa dos pais com idades próximas dos 30 anos, o que adia a experiência de viver autonomamente e, também, a necessidade de sedimentar a maturidade própria da idade adulta. No entanto, por força das razões que acima mencionámos, muitos jovens vêm para cidades como Lisboa, Porto e Coimbra iniciar as suas formações académicas, o que os obriga durante esse espaço de tempo a viverem sozinhos ou em comunidade com outros estudantes, assumindo assim as responsabilidades inerentes a viver autonomamente mas regressando, muitas vezes, a casa dos pais depois de concluída a formação académica.

Inês Neves Vieira nasceu em Coimbra mas viveu a maior parte da sua vida em Albergaria dos Doze, perto de Pombal. Está na capital portuguesa há cerca de quatro anos, quando ingressou no curso de Gestão de Recursos Humanos pelo ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Com o apoio dos pais alugou um quarto com outros estudantes e divide os seus dias entre as idas à universidade, os trabalhos com os colegas e algum tempo de lazer. Actualmente tem 23 anos e está no 2.º ano do Mestrado Integrado em Gestão no mesmo instituto universitário.

Perguntámos-lhe sobre a sua opção de vir estudar para Lisboa. «Primeiramente, devido ao curso que ambicionava, embora este existisse noutros sítios pretendia frequentá-lo no ISCTE. Por outro lado, também foi decisiva a centralidade da cidade, a vasta oferta de serviços, produtos e oportunidades e a experiência de viver na capital e de ter outro tipo de responsabilidades.»

De facto, para uma jovem que vem do interior do país a experiência de viver sozinha em Lisboa é única. «Tudo é muito mais impessoal em Lisboa. A nível de serviços nota-se uma maior distância entre as pessoas e apercebo-me, frequentemente, quem é ou não de Lisboa. Notei, também, que muitas vezes o *stress* é como que "contagiante" – o facto de ver as pessoas sempre a correrem para os transportes públicos faz com que acelere também o meu passo. No dia-a-dia nota-se alguma indiferença em relação ao próximo. Por exemplo, se alguém tem algum problema enquanto vai na rua, noto que há uma diferença no nível de entreajuda.»

Além destes aspectos, Inês Neves Vieira refere que o trânsito, o barulho, a confusão de pessoas e transportes são o que mais de negativo tem vivido na capital portuguesa. É por isso que esta jovem estudante afirma que não exclui qualquer proposta de trabalho em Lisboa mas que, se possível, preferia viver e trabalhar fora desta cidade. «Pondo de parte possíveis oportunidades de trabalho, prefiro, sem dúvida, trabalhar noutra zona do país que não seja Lisboa, que se identifique mais comigo e que vá mais de encontro àquilo que idealizo como o meu conceito de qualidade de vida.»

Do Norte para Lisboa à procura de emprego

Os recém-casados Filipa e Luís estão há pouco mais de cinco meses em Lisboa vindos do Norte do país, mais precisamente de Braga. O Luís estava desempregado há mais de dois anos, apesar de procurar trabalho dentro e fora da sua área de formação num perímetro que ia de Viana do Castelo a Aveiro. A Filipa estava a leccionar numa universidade privada, sem vínculo seguro. Quando terminou o doutoramento candidatou-se a várias universidades públicas e ficou colocada numa situada em Lisboa. «Apesar de termos casa própria em Braga e de não compensar muito economicamente tendo em consideração o aumento das despesas, a proposta compensava muito em termos de perspectivas de estabilidade e realização profissional. Na altura também achámos que talvez fosse mais fácil para o Luís conseguir emprego em Lisboa, expectativa essa que se veio a confirmar, passando assim a haver uma real vantagem económica além de profissional desta mudança para ambos.»

Foram estas as razões que levaram o jovem casal a mudar-se para o Centro do país.

A mudança acarretou enormes alterações no seu dia-a-dia. Sentem, acima de tudo, dificuldades com o trânsito, de uma maneira geral acham os produtos mais caros, acusam uma maior frieza nas relações com as pessoas, olham para uma paisagem mais triste e têm saudades do sabor dos alimentos. «Passei a precisar de usar muito mais sal e temperos porque os ingredientes, não sendo tão frescos, têm muito menos sabor», diz Filipa.

Além destas diferenças a que se vão habituando, há alguns factores que tornam a vida em Lisboa mais triste para este jovem casal. «A dizer a verdade... aspectos negativos são todos menos o profissional e o económico. Sentimos muita falta, antes de mais, da nossa rede de suporte social, mas também da possibilidade de passear a pé, do verde e do contacto com a natureza, de poder ir a qualquer lado sem ter que pensar no trânsito.»

No entanto, esta fuga para a capital deveu-se a razões profissionais e, também devido a elas, pensam que poderão ficar em Lisboa por mais alguns anos. As saudades dos sabores regionais do Norte, da família e dos amigos deixam em aberto a vontade de voltar. Vontade esta que só será possível se as oportunidades de trabalho surgirem e compensarem. «Este não é de todo o contexto em que sonhámos construir a nossa vida e educar os nossos filhos, mas é aquele em que temos condições de o fazer.»

A fuga das cidades para as zonas rurais

Ao contrário da Filipa, do Luís e da Inês, também há aqueles que fogem das grandes cidades para as zonas rurais.

Em idades diferentes mas por motivos semelhantes, um cada vez maior número de portugueses decide viver fora dos centros urbanos e estabelecer-se em zonas rurais ou perto da praia, à procura de ambientes menos ruidosos e mais calmos para desenvolverem os seus projectos de vida.

Nesta situação encontrámos Raquel Cunha e Pedro Neves. Um jovem casal na casa dos 30 que há alguns anos se mudou para a Zambujeira do Mar. São os dois da área de arquitectura. Actualmente a Raquel está na situação de profissional liberal e desenvolve, em conjunto com o Pedro, projectos de arquitectura, desde pequenas remodelações a edifícios de habitação e equipamentos escolares. Pedro, além de trabalhar nesta vertente, colabora como mediador imobiliário em São Teotónio. Recentemente tiveram uma filha e quisemos saber se esta mudança para a Zambujeira do Mar lhes trouxe uma maior qualidade de vida.

«O que nos fez mudar para a zona da Zambujeira do Mar foi, essencialmente, a procura de melhor qualidade de vida. E, para nós, melhorar a nossa qualidade de vida passou não só por querer mudar uma rotina rígida com um horário de trabalho até às 8 horas da noite, mas essencialmente por simplificar o modo como vivemos, reduzir as necessidades diárias de bens de consumo e pensar no que realmente nos faz falta e no que é essencial para nos sentirmos felizes.»

Sair de Lisboa foi, para este jovem casal, afastarem-se de uma sociedade de consumo que, na maior parte das vezes, leva muitas pessoas a endividarem-se para atingirem certos padrões de vida com os quais convivem diariamente. Neste esforço o descontrolo toma conta da vida de muitas pessoas, alimentando angústias e frustrações que procuram ultrapassar recorrendo novamente ao consumo de bens. É fugindo a este ciclo vicioso que Raquel e Pedro procuram realizar os seus projectos de vida. «Ao mudarmos para o Alentejo não viemos tentar ganhar mais dinheiro do que em Lisboa, viemos foi reduzir os gastos. Alugámos um monte alentejano por uma renda muito baixa e as nossas despesas diárias são em alimentação e gasolina. Vivemos agora no nosso local de eleição para férias, mas com a grande vantagem de nunca termos de voltar.»

Nesta paisagem alentejana o jovem casal e a filha pequena vão desfrutando de uma vida simples, onde o nível de vida e as tentações para o consumo são bem mais reduzidos. Escolheram esta forma de viver e dizem aproveitar mais e melhor e tempo e as coisas simples que os podem preencher. Sentem alguma falta de serviços de apoio mais perto agora que têm uma filha pequena, mas por enquanto ainda não viveram situações de grande necessidade. Por estas e por outras razões, o casal não pensa regressar a Lisboa. «Agora mais do que nunca temos a certeza de que foi a escolha certa, pela nossa filha e pela infância que lhe podemos proporcionar e a disponibilidade que temos para lhe dedicar. Se nos mudarmos desta zona será talvez mais para sul e, no que depender de nós, não voltamos para Lisboa.»

Noutra faixa etária, com perspectivas de vida diferentes, Alcides e Helena Garcia são um casal de reformados. Dividem o seu tempo entre Lisboa e a zona de Palmela. A razão que levou este casal de reformados a sair da periferia de Lisboa e a construir uma casa numa zona mais calma foi o querer manterem-se fisicamente activos e experimentarem novos desafios numa altura da vida em que o tempo ganha uma outra elasticidade e há que ocupá-lo da melhor maneira.

Alcides e Helena Garcia estabeleceram o seu próprio plano de reforma. «A ideia da nossa fuga começou 20 anos antes da reforma, quando eu tinha 45. Andámos 5 anos no eixo Sintra/Lagoa de Óbidos a correr quase todos os fins-de-semana estradas e caminhos e a tirar números de telefone de terras para venda, e nada. Aos 50 mudámos de estratégia; traçámos uma circunferência com centro em Carnaxide e num raio de uma hora de distância, e tudo o que ficasse aí dentro era uma hipótese. Pedimos também aos amigos que nos ajudassem. E foi assim que, passado algum tempo, estávamos em Águas de Moura, Palmela, com 10 000 m de vinha.»

Quando questionados sobre a melhoria da sua condição de vida com esta opção de viver no campo, Alcides e Helena referem, sem qualquer sombra de dúvida, que se vive muito melhor. «Vive-se muito melhor no campo do que na capital. Nestes 10 anos que levamos desta aventura, fazemos vinho todos os anos por exclusivo prazer, semeámos batatas, nabos, plantámos árvores, uvas de mesa, macieiras, laranjeiras, couves, cebolas, alfaces, pimentos, tomates, melão, melancia, feijão verde e por aí além. Temos um tractor à séria, que é o brinquedo preferido da Marta e do avô dela.»

Desta forma, o casal de reformados divide os seus dias entre os afazeres agrícolas e as visitas a Lisboa e à família. Segundo eles, vão escapando a um envelhecimento precoce a que muitos reformados estão condenados, convivendo nas mesas dos cafés e envelhecendo em grupo.

Ano Europeu do Voluntariado

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador Coordenador. Conferencista e Consultor Sénior (UE/Team Europe – ESAI)
Fotografia: Plinfo Informação, Lda.

«Sê voluntário! Faz a diferença» é o lema escolhido para o Ano Europeu das Actividades de Voluntariado que Promovam uma Cidadania Activa que este ano se assinala em toda a União Europeia (UE).

O trabalho voluntário envolve actualmente cerca de cem milhões de pessoas na UE, segundo dados do Eurobarómetro. Mas este número é ainda considerado insuficiente pela União Europeia para dar resposta a uma cidadania verdadeiramente activa, nomeadamente para alcançar as metas traçadas até 2015 no que concerne aos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, de acordo com os últimos relatórios das Nações Unidas.

«Quero prestar homenagem aos milhões de europeus que dedicam o seu tempo a fazer do nosso Mundo um lugar melhor», afirmou Viviane Reding, comissária da UE responsável pela Justiça, Direitos Fundamentais e Cidadania no lançamento da iniciativa. «O voluntariado reforça os nossos valores europeus fundamentais: a solidariedade e a coesão social. Ao lançar o Ano Europeu do Voluntariado, quero manifestar todo o meu apoio a estas pessoas que fazem a diferença. Este é o momento de partilharmos e de retribuirmos, de nos empenharmos em ajudar quem ajuda!».

O principal objectivo do Ano Europeu do Voluntariado é, através do intercâmbio de experiências e de boas práticas, incentivar e apoiar as iniciativas da UE, dos Estados-membros e das autoridades locais e regionais na criação de condições propícias ao desenvolvimento do voluntariado na UE, bem como aumentar a visibilidade das actividades de voluntariado.

São ainda objectivos da Ano Europeu do Voluntariado:

1. Incentivar o voluntariado para consolidar a sua prática no âmbito das iniciativas destinadas a promover a participação cívica e as actividades interpessoais a nível da UE.

2. Criar condições para que os organizadores de actividades de voluntariado possam melhorar a sua qualidade e desenvolver novos tipos de actividades de voluntariado, bem como incentivar a criação de redes, a mobilidade, a cooperação e as sinergias no interior da sociedade civil e entre a sociedade civil e os outros sectores no contexto da UE.

3. Reconhecer as actividades de voluntariado a fim de encorajar a atribuição de incentivos adequados aos indivíduos, empresas e organizações empenhadas nas actividades de voluntariado e garantir, a nível da UE e dos Estados-membros, o reconhecimento das actividades de voluntariado pelos responsáveis políticos, as organizações da sociedade civil, as instituições públicas, o sector da educação formal e não formal e os empregadores no que diz respeito às capacidades e competências desenvolvidas através do voluntariado.

4. Sensibilizar os cidadãos para o valor e a importância do voluntariado enquanto expressão de participação cívica e enquanto actividade que contribui para a realização de objectivos comuns a todos os Estados-membros, como o desenvolvimento harmonioso da sociedade e a coesão social.

As diversas iniciativas previstas para o Ano Europeu das Actividades de Voluntariado que Promovam uma Cidadania Activa irão desenvolver-se, ao longo de 2011, em todos os Estados-membros da União Europeia, estando disponíveis no *site* oficial do Ano Europeu do Voluntariado em www.europa.eu/volunteering.

SABIA QUE...

As empresas precisam de gestão e liderança

Por: Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha – Universidade de Aveiro; Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
Ilustrações: Sérgio Rebelo

«Em tempo de crise, a necessidade de conciliação de ambos os processos é especialmente notória. A liderança é necessária para responder proactiva e criativamente – actuando *out the box*. A gestão é crucial para assegurar a gestão eficiente dos processos, evitando o desperdício e fazendo bom uso dos escassos recursos existentes. Para competir globalmente, as empresas portuguesas precisam, pois, de conciliar *mais* competências de liderança e *mais* competências de gestão.»

Introdução

Gestão e a liderança – qual a diferença? A interrogação ocupa espaço significativo nas discussões académicas, entre profissionais e na imprensa de negócios. Os resultados da discussão nem sempre são tão produtivos quanto seria desejável. Para clarificar a matéria, daremos conta de quatro pontos fundamentais. Primeiro: a gestão e a liderança são processos distintos. Segundo: as organizações necessitam de ambos os processos. Terceiro: muitos especialistas consideram que não é possível conciliar os dois processos numa mesma pessoa. Ou seja, um indivíduo não pode exercer, simultaneamente, ambos os papéis. Quarto: como consequência, as organizações precisam de recorrer à dupla liderança. Ou seja, necessitam de alguém incumbido de funções de gestão e de outrem com a responsabilidade pela liderança.

Aos leitores mais cépticos, exporemos diversos exemplos ilustrativos. É nosso objectivo ajudar empresas e responsáveis organizacionais a compreenderem que o sucesso organizacional requer gestão e liderança. Uma organização com liderança/visão pode dispor de um potencial futuro risonho, mas não o alcançará se descurar processos de gestão cuidada. Uma organização com gestão competente pode não ter futuro se essa mesma gestão não for dinamizada por processos de liderança orientados para a mudança. Imagine-se o leitor nos tempos em que emergiu o automóvel. A liderança consistiria em conduzir organizações para a mudança de paradigma, mostrando que o negócio do transporte por cavalo teria os dias contados, sendo o automóvel o paradigma emergente. A gestão comandaria o negócio dos cavalos do modo mais eficiente possível, implementaria programas de gestão da qualidade total, adoptaria sistemas *just-in-time* – não questionando o paradigma.

Gestão e liderança – qual a diferença?

Um famigerado aforismo considera que os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer, ao passo que os líderes são as que sabem o que é necessário ser feito [1]. Esta diferença simboliza a fronteira que diversos autores têm advogado entre gestão e liderança. Manfred Kets de Vries [2], prestigiado professor do INSEAD, sumariou as diferenças do modo contemplado no Quadro 1. Joseph Rost e Anthony Smith [3] argumentaram que a liderança é uma influência baseada no relacionamento interpessoal, enquanto a gestão assenta em lógicas de autoridade. A liderança envolve líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização – ao passo que a gestão envolve a coordenação de

pessoas e recursos para a produção e venda de bens e/ou serviços numa organização. A liderança requer que as mudanças procuradas reflictam os propósitos mútuos de líderes e seguidores, enquanto a gestão requer coordenação de actividades para produzir e vender bens e/ou serviços que reflictam os propósitos da organização.

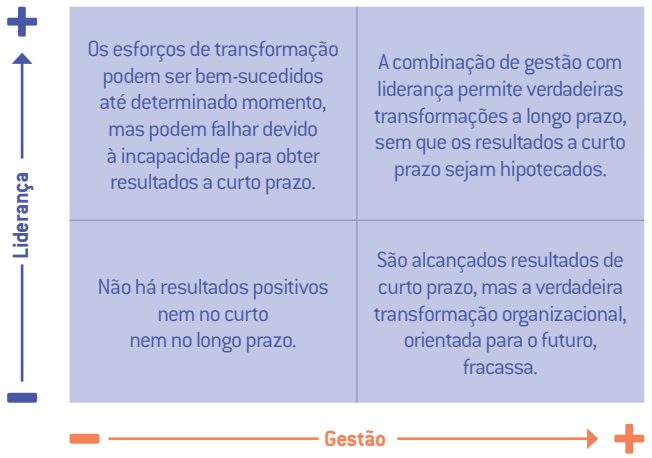
Quadro 1
Gestores e Líderes [2]

GESTOR	LÍDER
INTERESSA-SE PELO PRESENTE	INTERESSA-SE PELO FUTURO
PREFERE A ESTABILIDADE	RESPIRA A MUDANÇA
ACTUA NO CURTO PRAZO	PENSA NO LONGO PRAZO
PREFERE A EXECUÇÃO	É CATIVADO POR UMA VISÃO
TRATA DO «COMO»	TRATA DO «PORQUÊ»
APRECIA A COMPLEXIDADE	SABE COMO SIMPLIFICAR
PREZA A LÓGICA	CONFIA NA INTUIÇÃO
PREOCUPA-SE COM OS INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO	TEM UMA PERSPECTIVA SOCIETAL ALARGADA, PROCURANDO RESPONDER A NECESSIDADES SOCIAIS E DE OUTROS *STAKEHOLDERS* QUE NÃO APENAS OS PROPRIETÁRIOS

E ambas relevam?

John Kotter, professor em Harvard e um dos mais *insignes* académicos em gestão da mudança, advogou, igualmente, que a liderança e a gestão são distintos e complexos sistemas de acção [4,5]. A gestão consubstancia-se em planeamento e orçamentação, organização e estruturação, controlo e resolução de problemas. Respeita ao modo de lidar com a complexidade. Sem boa gestão, as empresas complexas podem tornar-se caóticas e ver a sua existência ameaçada. A liderança, por seu turno, diz respeito à forma de lidar com a mudança. Consubstancia-se em acções como o estabelecimento de uma direcção/visão, o alinhamento das pessoas com essa visão, a motivação e inspiração dos membros organizacionais. Segundo Kotter, a combinação de gestão e liderança é especialmente relevante em processos de mudança (Figura 1): «Sem gestão competente, o processo de transformação pode ficar fora de controlo. Mas, para muitas organizações, o maior desafio é a condução da mudança. Só a liderança pode remover as muitas fontes de inércia organizacional. Só a liderança pode motivar as acções necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. Só a liderança pode promover a mudança ancorando esta na cultura da organização.» [5]

Figura 1
Combinando liderança e gestão em processos de transformação organizacional [5]



Do exposto podem extrair-se duas ilações. Primeira: a liderança é especialmente pertinente em ambientes e tempos de maior turbulência, enquanto a gestão assume maior relevância em ambientes ou momentos de maior estabilidade. Ademais, a liderança é mais relevante em níveis superiores da organização, ao passo que a gestão assume maior pertinência na base e nas zonas intermédias da pirâmide organizacional. Segunda ilação: as organizações necessitam de liderança e gestão. Para funcionarem devidamente, serem eficazes e assegurarem o seu futuro, as organizações devem cultivar competências de gestão e de liderança. A questão que então emerge é: podem os dois papéis ser exercidos pela mesma pessoa?

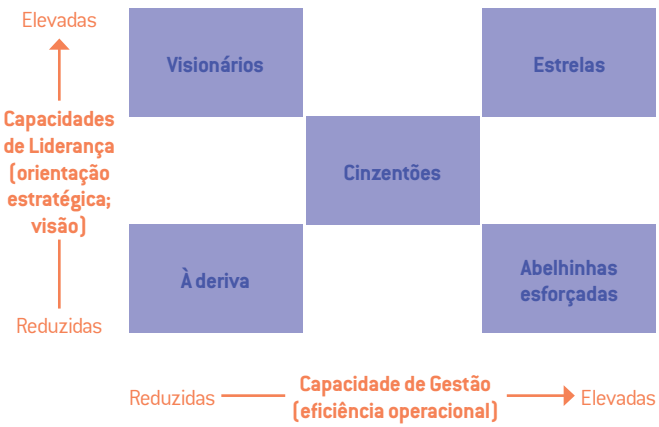
E podem ser conciliadas numa mesma pessoa?

Alguns autores [6,7] respondem afirmativamente à questão. Glenn Rowe [7], por exemplo, considerou três tipos de líderes – o gestionário, o visionário e o estratégico – e considerou este último o perfil no qual se cruzam liderança e gestão. O líder *gestionário* enfatiza a estabilidade financeira a longo prazo, procura manter a ordem existente, não investe nas inovações que podem mudar a organização. Faltam-lhe a visão, o sonho, a emoção, a criatividade. O líder *visionário*, por seu turno, enfatiza a viabilidade da

organização a longo prazo. Fomenta a mudança, a inovação e a criatividade, mas carece do realismo e da frieza necessários para manter viva a organização no curto prazo. O sonho pode induzi-lo a fazer investimentos destruidores da riqueza organizacional no curto termo. O líder *estratégico* combina estas duas orientações de modo sinérgico. Concilia as qualidades do gestor com as do líder, viabilizando assim a empresa a longo prazo sem hipotecar a estabilidade financeira no curto prazo. Kets de Vries, embora aduzindo que os dois papéis são distintos, considerou a possibilidade de diferentes indivíduos os combinarem de distintos modos (Figura 2). E argumentou que as «estrelas» conciliam fortes competências de gestão e de liderança.

Robert Sutton, num comentário aposto no website da *Harvard Business Review* [11 de Agosto de 2010] intitulado «Os verdadeiros líderes também são gestores», também argumentou: «Não rejeito a distinção entre liderança e gestão. O que digo é que os melhores líderes fazem o que pode ser denominado uma combinação de liderança e gestão. No mínimo, lideram tendo constantemente em conta a importância da gestão. Diferentemente, os piores executivos usam a distinção entre liderança e gestão para evitar os detalhes que têm realmente que dominar para ver a *big picture* e seleccionar as melhores estratégias.»

Figura 2
A matriz liderança/gestão:
cinco configurações possíveis [adaptado de 2]



A resposta à indagação não é, todavia, consensual. Abraham Zaleznik [8], num artigo clássico intitulado sugestivamente «Managers and Leaders: Are They Different?», aduziu que os gestores e os líderes são pessoas muito diferentes: quanto à motivação, quanto à sua história pessoal e quanto à sua forma de pensar e de agir. Os gestores são mais conservadores e analíticos, reagem e adaptam-se aos factos – mais do que tentam transformá-los. Distintamente, os líderes são mais criativos, têm estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais. Os gestores coordenam e equilibram continuamente pontos de vista opostos de modo a que as pessoas aceitem as decisões. Procuram conduzir (como os diplomatas) os equilíbrios de poder para soluções aceitáveis, isto é, para compromissos entre valores em conflito. Os líderes agem na direcção oposta. Ou seja, em vez de limitarem as escolhas, desenvolvem novas abordagens para velhos problemas e abrem campos para novas acções. Projectam as suas ideias através de imagens que entusiasmam as pessoas – e só posteriormente desenvolvem as escolhas que lhes irão dar substância.

Ainda segundo Zaleznik, os gestores evitam o trabalho solitário porque este lhes cria ansiedade. Mas, por outro lado, procuram manter um baixo nível de envolvimento emocional nas relações interpessoais, o que os impede, por vezes, de intuírem os pensamentos e sentimentos dos outros. Os líderes, por seu turno, são empáticos. Detectam sinais emocionais e tornam-nos significativos numa relação. A frieza e racionalidade do gestor tornam-no mais inacessível, desinteressado e manipulador, procurando manter uma estrutura racional e equilibrada debaixo de controlo. Por seu turno, os líderes atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação, amor ou ódio. Os gestores vêem-se como conservadores e regulamentadores de um estado de coisas existente, com o qual se identificam pessoalmente e do qual retiram recompensas. Mas os líderes tendem a ser do tipo «nascidos duas vezes» pois tiveram vidas e experiências difíceis. São, pois, separados do seu ambiente. «Podem trabalhar dentro das organizações, mas nunca lhes pertencem. A sua percepção de si próprios não depende dos cargos desempenhados, das associações de que fazem parte ou de outros indicadores de identidades sociais.» Talvez seja isto que explica a necessidade que sentem de adoptar novas abordagens e de operar a mudança.

Amitai Etzioni também argumentou que há incompatibilidade psicológica entre as dimensões da gestão e da liderança [9]. Kotter afinou pelo mesmo diapasão, advogando que ninguém pode ser bom, simultaneamente, a liderar e a gerir [4]. Na sua perspectiva, algumas pessoas têm a capacidade de se tornarem excelentes gestores mas não líderes exemplares. Outros têm grande potencial de liderança mas, por uma variedade de razões, grandes dificuldades em se tornarem fortes gestores. Para serem bem-sucedidas, as organizações necessitam, então, de estimar os dois tipos de pessoas, combinando assim forte liderança e forte gestão.

Dupla liderança

Se a gestão e a liderança são processos distintos, e se ambos os processos são necessários para o sucesso das organizações mas não podem ser levados a cabo pela mesma pessoa, então as organizações necessitam de ter ao seu serviço uma dupla liderança ou diversas pessoas que asseguram competências de gestão e liderança [10]. Exemplos de dupla liderança abundam: Steve Jobs e Steve Wozniak (Apple, década de 1980), Bill Gates e Steve Balmer (Microsoft até recentemente), Percy Barnevik e Goran Lindhal (ABB, década de 1980), Andy Grove e Craig Barret (Intel, década de 1990), Bill Hewlett e David Packard (HP, de 1950 a 1980), Michael Eisner e Frank Wells (Disney, década de 1980), Soichiro Honda, o «génio inventivo», e Takeo Fujisawa, «o gestor escrupuloso» (Honda).

Também na Boeing, Phil Condit assegurou o papel de líder visionário corporizando os «ideais» da empresa, ao passo que Harry Stonecipher se incumbiu mais fortemente do papel de «gestor dos números». O Cirque du Soleil (a multinacional que «revolucionou» o negócio do circo transformando-se no ícone da «estratégia oceano azul») deve parte do seu sucesso à parceria frutuosa entre Guy Laliberté, o líder criativo «louco» e visionário, e Daniel Lamerre, o gestor «administrativisto» [11]. Um exemplo paradigmático, em Portugal, é o de Filipe de Botton (mais emocional e extrovertido) e Alexandre Relvas (mais racional e reservado), na Logoplaste [12].

Para lá da dupla

Exige o rigor que se esclareça o seguinte: a dupla liderança não representa, necessariamente, a separação estrita dos papéis de liderança e gestão, facto aliás detectável em exemplos acabados de referir. Em diversos casos, cada um dos «líderes» executa funções de liderança e gestão, embora em áreas distintas e complementares. A divisão do trabalho pode passar pela distinção entre o líder interno *versus* o externo, o líder das linhas de negócios A *versus* o das linhas de negócios B, o responsável pelas operações *versus* o responsável pelas aquisições, o líder da inovação *versus* o das operações, o líder incumbido da tecnologia *versus* o responsável pelo capital humano [10]. O que importa é que os papéis sejam clarificados, que as incumbências de cada individualidade se compaginem com as suas personalidades e competências e que seus papéis sejam relevantes para enfrentar os desafios organizacionais.

A propósito da dupla liderança exercida na SAP durante vários anos por Henning Kagermann (doutorado em Física e responsável pelas vendas e distribuição, consultoria e relações com clientes internacionais) e Hasso Platner (licenciado em Engenharia Eléctrica, responsável pela estratégia, *marketing*, comunicação e desenvolvimento de produtos), a jornalista Alexandra Costa [13] referiu o seguinte: Plattner tem «carácter impulsivo, explosivo, mesmo agressivo e temperamental. É uma pessoa de extremos. É a cara visível da inovação e da renovação permanente da SAP.» Kagerman «é o oposto. Descrito pelos colegas como um *gentleman*, tem um carácter mais cauteloso, ponderado e humilde. É uma pessoa com quem é fácil contactar (...). É esta diferença que faz com que se complementem. Isto e o facto de cada um ser responsável por áreas distintas».

Importa ainda acrescentar que a liderança partilhada não se circunscreve à dupla liderança, podendo envolver mais do que duas individualidades. Por exemplo, o sucesso da Motorola, entre 1960 e 1980, deve-se parcialmente à parceria entre Bob Galvin – a força estabilizadora e o aglutinador de esforços no topo da organização – e três responsáveis pela gestão de operações: John Mitchell, George Fisher e William Weisz [10].

Implicações para a acção

A dupla liderança, ou a liderança partilhada, não é apenas apanágio das grandes empresas nem das multinacionais. Mencionámo-las aqui porque a investigação sobre as mesmas é mais prolixa do que a referente às pequenas e médias empresas. Estudos sistemáticos realizados em Portugal também são escassos. Todavia, a nossa experiência como investigadores, formadores e consultores permite-nos avançar algumas considerações gerais eventualmente úteis para as empresas em geral e as empresas portuguesas em particular.

As organizações, moldadas por ambientes turbulentos, necessitam dos dois processos. A liderança é necessária para instilar visão, proactividade, inspiração, criatividade, originalidade. A gestão é necessária para incutir racionalidade, planeamento, cálculo, contenção, eficiência, procedimentos, imitação, conservação, rotina. Algumas empresas portuguesas, incluindo algumas *startups*, são dotadas de visão e espírito estratégico assinalável. Todavia, se não acautelarem a gestão das «minudências»

administrativas da gestão e a eficiência operacional, incorrem no risco de não alcançarem o merecido e bem-sucedido futuro. A boa condução empresarial requer que a organização seja dotada de competências de gestão e de liderança. «Líderes» fundadores e visionários devem, pois, rodear-se de indivíduos com competências de gestão – uma área frágil em muitas empresas portuguesas e, naturalmente, um factor debilitante em termos de competitividade do tecido empresarial português, mesmo em comparação com países sem competências de gestão particularmente sofisticados [14].

Alguns indivíduos denotam maior propensão para a liderança e outros para a gestão, enquanto outros conciliam as duas propensões. Qualquer que seja a situação, o que importa é que as organizações assegurem a existência dos dois tipos de competências. Naturalmente, os processos de formação e desenvolvimento podem ajudar a fomentar competências em falta. Todavia, parece ser mais viável desenvolver competências de gestão nos «líderes» do que competências de liderança nos «gestores».

As configurações de liderança partilhada divergem. Em algumas empresas vigora o binómio líder-gestor. Noutras, diferentes indivíduos partilham os papéis de liderança e de gestão. Qualquer que seja a configuração, o sucesso da partilha de papéis requer a satisfação de algumas condições. É necessário que os papéis estejam clarificados e que não ocorram fenómenos de competição e busca de protagonismo individual entre os envolvidos. É crucial que haja confiança mútua e a comunicação seja estreita para que ambos se mantenham mutuamente informados. Importa ainda que os créditos pelas realizações da empresa sejam divididos.

Comentários finais

Robert Sutton, no termo do comentário antes referido, argumentou que, atendendo ao teorema de Bennis (*managers are people who do* ***things right*** *and leaders are people who do the* ***right thing***), deve ser extraído o seguinte corolário: «Para fazer as coisas correctas, um líder necessita de compreender como se fazem as coisas correctamente e assegurar que as mesmas são feitas. Quando glorificamos excessivamente a liderança e desvalorizamos a gestão, há grandes riscos de não cumprirmos esta óbvia mas poderosa mensagem.»

Em tempo de crise, a necessidade de conciliação de ambos os processos é especialmente notória. A liderança é necessária para responder proactiva e criativamente – actuando *out the box*. A gestão é crucial para assegurar a gestão eficiente dos processos, evitando o desperdício e fazendo bom uso dos recursos escassos existentes. Para competir globalmente, as empresas portuguesas precisam, pois, de conciliar *mais* competências de liderança e *mais* competências de gestão. Sem este acréscimo, e dada a importância destas competências para a competitividade das nações, a posição competitiva das empresas nacionais continuará comprometida pelas suas debilidades intrínsecas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] **BENNIS**, W. G. e **NANUS**, B., *Leaders: The strategies for taking charge*, Nova Iorque, Harper & Row, 1985.

[2] **KETS DE VRIES**, M. F. R., *The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise*, Londres, FT/Prentice-Hall, 2001.

[3] **ROST**, J. e **SMITH**, A., «Leadership: A postindustrial approach», *European Management Journal*, 10(2), 1992, pp. 193-201.

[4] **KOTTER**, J. P., «What leaders really do», *Harvard Business Review*, 68(3), 1990, pp. 103-111.

[5] **KOTTER**, J. P., *Leading change*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996.

[6] **HOUSE**, R. J. e **ADITYA**, R. N., «The social scientific study of leadership: Quo vadis?», *Journal of Management*, 23, 1997, pp. 409-474.

[7] **ROWE**, W. G., «Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership», *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 81-94.

[8] **ZALEZNIK**, A., «Managers and leaders: Are they different?», *Harvard Business Review*, 55(5), 1977, pp. 67-78.

[9] **ETZIONI**, A., *Modern organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1964.

[10] **O'TOOLE**, J., Galbraith, J. e **LAWLER III**, E. E., «When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership», *California Management Review*, 44 (4), 2002, pp. 65-83.

[11] **KETS DE VRIES**, M., *Cirque du Soleil: Attaining «extreme creativity»*. INSEAD case study (06/2007-5411).

[12] **ANDRADE**, V., «Produzir na casa do cliente», *Expresso Economia*, 25 de Agosto, p. 14.

[13] **COSTA**, A., «Uma empresa, dois CEO», *Exame*, 18 de Setembro, pp. 112-114, (2007), (2002).

[14] **BREWSTER**, C. e **BENNETT**, C. V., «Perceptions of business cultures in eastern Europe and their implications for international HRM», *International Journal of Human Resource Management*, 21, 2010, pp. 2568-2588.

Crises Existenciais

Por: Teresa Escoval – Responsável e Consultora de Recursos Humanos da IDO – Inovação e Desenvolvimento Organizacional, Lda (teresaescoval@ido.pt; www.ido.pt)
Ilustrações: Paulo Cintra

Lembrei-me de abordar este tema porque nos últimos meses tenho conversado com vários amigos, familiares e conhecidos que me confidenciaram que estão a viver uma crise existencial e sentem-se perdidos...

Quem nunca deu por si a pensar no porquê da sua existência? As crises existenciais verificam-se em todas as etapas da nossa vida (infância, adolescência, maturidade e velhice). Estas crises surgem pelas mais variadas razões: sexualidade, insucesso escolar, problemas familiares, conflitos com o grupo de pares, com o(a) parceiro(a), dificuldade na tomada de decisões importantes, qualquer doença ou algum acidente, entre outros.

Na verdade, qualquer tipo de problema considerado grave pode conduzir a uma depressão ou a uma crise existencial. A pessoa que a vive sente-se confusa, perdida no meio de tantos problemas. Gera-se assim um conflito interior em que a pessoa se sente incapaz de ultrapassar essa barreira. A sua vida perde a cor e a pessoa perde o interesse por tudo, inclusive pelos seus *hobbies* preferidos, amigos actuais, família, trabalho, e começa a preferir ficar isolada. Assim, esta sua perda de discernimento e desmotivação interfere, podendo mudar até a maneira como pensa e age.

O pensamento começa a ficar confuso pois os sentimentos estão exacerbados. Mas acredito que a pessoa tem consciência do seu sofrimento e do sofrimento que causa aos que estão próximos dela. Porém, não consegue reagir a essa tendência interior, pois só encontra culpados para justificar a «tempestade emocional» que se apossou dela.

O drama da escolha: ser ou não ser, eis a questão

Escolher é o grande dilema de quem vive uma crise existencial na medida em que a sua vida é um grande desespero!

O ser humano em desespero tem o costume de se considerar vítima das circunstâncias e isto traz-lhe um profundo vazio que não pode ser preenchido por qualquer coisa a não ser pela decisão de se auto-reformular, de fazer de si um projecto da sua própria determinação.

Então, o que leva o ser humano a não querer viver esta possibilidade? É a sua incapacidade de obedecer, de se submeter a si próprio, às suas fronteiras interiores, não conseguindo movimentar-se em direcção da mudança, pois ele vive num mundo de pura fantasia onde é mais fácil ser-se egoísta e de certa forma irresponsável.

O que quero dizer com isto? Que qualquer ser humano, seja ele quem for, pode superar e ultrapassar as situações mais difíceis que se apresentam na sua vida se entender que a procura da satisfação permanente é uma quimera, uma ilusão. Na realidade, tem é que saber retirar a satisfação de todos os momentos presentes da sua vida pois no seu dia-a-dia terá decididamente prazeres e alegrias que deve agradecer por viver. Por outro lado, também deve entender que a existência não consiste em apenas procurar o prazer, pois chega sempre um momento na vida de todos nós em que não se consegue evitar a dor. E quando esta chega, é importante saber tratar dela e da sua cicatrização.

Os ciclos da vida

Importa, pois, falar agora com mais pormenor dos ciclos da vida. Tal como na natureza há ciclos (o ciclo da água, do oxigénio, do carbono, do nitrogénio, etc.), na psicologia também. Só que nesse sector a complexidade é maior.

Temos várias fases na vida que, na verdade, são ciclos em si. Têm começo, meio e fim, precisam ser abertos pelos motivos certos e fechados quando se esgotam verdadeiramente. Caso contrário, deixam marcas psicológicas que teimam em continuar a doer.

Os ciclos psicossociais são abertos pela idade (infância, adolescência, maturidade e velhice), pelas relações (namoros, casamento, família, amigos) e pelas actividades (escola, universidade, empregos). E nunca passamos de um desses ciclos para o seguinte impunemente, cada vez é uma «crise».

Entretanto, se por um lado não temos como fugir dessas «crises», por outro aprendemos com elas e por isso amadurecemos e evoluímos. Na evolução natural das coisas, uma crise é um momento ou fase difícil em que factos, ideias, *status* ou situações são questionados e levados a mudar. Crise significa ruptura, perda de equilíbrio.

Mas as crises podem passar de momentos perigosos e decisivos para oportunidades de crescimento, de transformação para melhor. Só que para isso é necessário um certo grau de amadurecimento que nem todo o ser humano é capaz de alcançar.

Voltando a falar dos ciclos, temos que lembrar que, por definição, eles se completam em si mesmos. Um ciclo só se resolve quando se fecha. Quando isso não acontece, levamos resquícios mal resolvidos para o novo ciclo que já está a abrir-se e que acaba por ser prejudicado pela não resolução do ciclo anterior.

Se atrás referi que é habitual dividir-se a vida de uma pessoa em quatro fases (infância, adolescência, maturidade e velhice), actualmente, no mundo moderno, há alguns psicólogos que defendem que cada uma destas quatro fases apresenta-se dividida num número variável de subfases, a tal ponto que algumas delas já são consideradas novas etapas. Defendem que entre a adolescência e a maturidade existe a subfase dos «Anos de Odisseia». É justamente nesta idade que o jovem enfrenta a sua primeira crise existencial diante do imenso conjunto de oportunidades que estão à disposição de sua vida.

E entre a maturidade e a velhice foi colocada mais uma subfase, chamada de «envelhescência». É a adolescência do adulto, que não quer ficar velho. Teima em querer ser mais produtivo do que alguma vez foi, ter uma saúde «de ferro» ou então controlá-la e continuar a fazer planos e mais planos irreverentes. Só que, assim como o adolescente, ele tem dúvidas, muitas dúvidas sobre o futuro. O adolescente não é mais uma criança mas ainda não é um adulto, apesar de achar que já é. O «envelhescente» ainda não é um velho, mas também já não é simplesmente um adolescente apesar de achar que ainda é. Crises!

Mas, o que importa perceber na crise é que não deve procurar encontrar culpados mas as soluções. Só assim sairá compensado da mesma e poderá fazer a escolha certa!

Não fique tempo de mais no passado. Solte-se, liberte-se da ferrugem do seu coração, das suas ideias, tenha entusiasmo, ria, abrace, ame. Siga em frente!

A vida acontece sempre no presente. Não se consegue mudar o que passou. Mas se souber interagir, com sabedoria, com o que acontece agora, estará a semear um bom futuro. O passado deve servir de aprendizagem: ver onde errou, mudar a partir daí. Não se pode voltar no tempo e começar de novo, mas pode-se recomeçar e fazer um novo fim.

Julgo que para se ser feliz não é necessário ter-se uma vida perfeita. O que é importante é deixar de sentir-se vítima dos problemas e tornar-se o autor da própria história, isto é, não tem de reformar os outros mas aperfeiçoar-se a si próprio.

E para todos aqueles que me disseram estar a viver uma crise existencial (e a todos os leitores que julguem também estar a passar por uma), gostaria de vos dar a conhecer as sábias palavras de Wayne Dyer: «Você não é um ser humano que está a passar por uma crise existencial/espiritual. Você é um ser espiritual que está a viver uma experiência humana. Logo, lembre-se que o minuto anterior já não é real e o que chega daqui a pouco ainda não existe. Se existe algo de valor incomparável é o tempo presente.»

Ouvir, mostrar e empreender

Por: Joana Coelho Lopes – Jornalista
Fotografias: Gonçalo Rodrigues

Durante quatro dias, de 9 a 12 de Dezembro, a Feira Internacional de Lisboa recebeu a segunda edição do Campeonato Europeu de Profissões – EuroSkills, evento que trouxe a Portugal centenas de participantes de 27 países europeus, representando 52 saídas profissionais, e permitiu que empresas, formadores, professores, escolas e peritos se reunissem num espaço com o objectivo comum de projectar a imagem e qualidade dos sistemas de formação profissional

Competição regressou a casa

O evento, que juntou um elevado número de parceiros institucionais das mais variadas áreas, levou à Feira Internacional de Lisboa, em Dezembro de 2010, cerca de 500 concorrentes que competiram durante mais de nove mil horas, dispersos por uma área de 50 000 m^2 e por onde passaram cerca de 50 000 visitantes.

Para as empresas que foram parte integral desta iniciativa, a sua participação activa traduziu-se na responsabilidade de equipar muitas das áreas profissionais em competição, bem como um envolvimento integral na realização dos vários eventos que ocorreram durante os quatro dias de EuroSkills.

No entanto, este evento serviu também como ponto de partida para uma relação que poderá ser produtiva a longo prazo, mostrando ao público mais jovem um leque de opções variado, em termos de mercado de trabalho, e familiarizando os futuros profissionais com as marcas que operam nas várias áreas em exposição.

Para o representante da Vida Verde, empresa líder de mercado na área de plantas, este tipo de iniciativas servem para os jovens «se sentirem atraídos pela variedade de oferta de caminhos profissionais. No nosso caso, esperamos que gostem do que apresentamos e quem sabe sigam o caminho das plantas».

O EuroSkills transforma-se «num mundo de possibilidades, o mercado de trabalho torna-se mais interessante e as escolas e instituições podem aguçar a curiosidade e quem sabe, trabalhar como ponte para que haja uma mudança de mentalidade, abrir novos horizontes sobre a formação profissional», admite.

Já Paulo Borges, director da ISCAR, fornecedor de ferramentas de corte para a Indústria Metalomecânica e um dos patrocinadores do EuroSkills 2010, adianta que a participação da sua empresa no evento tem o objectivo principal de «divulgar a marca nos centros fornecedores», garantindo um «estabelecimento de contactos com professores dos centros de formação». A esperança deste empresário é, confessa, «encontrar clientes na área metalomecânica e, no mercado de trabalho, divulgar a marca o mais possível», mas relembra que «o retorno só será visto daqui a uns anos, mas este evento é muito positivo nesse sentido».

Nos *stands* que ladeavam os locais de competição, centenas de jovens puderam perceber, junto das empresas ali representadas, a importância da formação profissional e a sua aplicação no mercado de trabalho. Cristóvão Morais, da Macolis, empresa do ramo das energias renováveis, com sede em Leiria, sublinha que a intenção, ao participarem no EuroSkills 2010 como patrocinadores, é não só divulgar a marca, mas também mostrar aos visitantes outra realidade, fora dos grandes centros urbanos como Lisboa e Porto. «A região Centro, onde estamos inseridos, é muito activa, cheia de boas oportunidades para novas profissões, onde o desemprego também existe mas em muito menor escala, e na nossa área de actividade é uma região muito activa e em grande expansão», afirma. A estratégia, neste evento, passa por aí, conforme admite o empresário, quando fala em «mostrar aos jovens o nosso trabalho, fazê-los ver as muitas oportunidades que temos na região Centro, a nível profissional, com a esperança de que fiquem interessados nessa hipótese», explica Cristóvão Morais. «O objectivo será sempre cumprido, que é estar aqui e divulgar o que somos e fazemos, e pela afluência que o EuroSkills está a ter, foi uma aposta ganha», garante o representante da Micolis.

Uma das áreas de exposição que mais atenção despertou junto dos visitantes mais novos foi, sem dúvida, a zona automóvel.

Popularidade e oportunidade de empreendedorismo

Ciente da fama que a indústria automóvel goza entre os jovens, principalmente os rapazes, Pedro Miguel Oliveira, director de Formação da ATEC, Academia de Formação pertencente ao Grupo Volkswagen, Bosch, Siemens e Câmara de Comércio Luso-Alemã, defende que este tipo de eventos é um bom contributo para que as várias empresas e centros de formação possam apresentar aos visitantes aquilo que concretamente se passa no mercado de trabalho, e neste caso específico «decidimos participar porque é uma forma de promovermos a qualidade de formação que é feita na Academia e também para poder angariar alguns formandos». Uma das valências que apresentaram foi a Mecatrónica Automóvel, e com alguns carros em exposição e um simulador feito de raiz para o EuroSkills, Pedro Miguel Oliveira adianta que uma das melhores formas de divulgar o trabalho «é trazer a este espaço formandos da nossa Academia, que possam demonstrar o que lá se faz», algo que trouxe frutos, já que na área de exposição ocupada pela ATEC e Volkswagen «aparecem jovens às centenas, muito curiosos, até porque para eles esta é uma área muito apetecível», garante, adiantando que a afluência registada «superou bastante as expectativas».

Humberto Jorge, representante da empresa de equipamentos industriais Marjos Technology no EuroSkills, não esconde a importância da participação da empresa num evento como este, «à escala europeia». Disponibilizando uma máquina industrial «para mostrar aos jovens o que hoje se faz de mais moderno nas fábricas», Humberto Jorge garante que essa fórmula foi bastante apreciada pelos mais novos, que constantemente passavam pelo *stand* «mostrando muita curiosidade pelo que estávamos

a fazer, sobretudo interesse por ver como as novas tecnologias operam numa indústria tradicional, como é o caso da madeira». O que de mais importante destaca desta iniciativa é o facto «de nos juntarmos todos, empresas e jovens, e termos a ideia das oportunidades que se podem criar à volta deste evento».

Avelino Pinto foi um dos milhares de visitantes no recinto da Feira Internacional de Lisboa e a sua participação em vários eventos integrados no EuroSkills partiu de uma motivação de indivíduo empreendedor. Segundo o próprio, «este evento é uma mais-valia a vários níveis, primeiro porque trouxe várias pessoas que vieram ouvir, mostrar e empreender, algo que para os jovens é um bom ponto de partida e uma boa forma de experienciar um mundo que pode ser desconhecido para muitos deles», considera.

Em relação aos *workshops* e seminários que também fizeram parte do EuroSkills, Avelino Pinto considera que, para empresários ou para quem esteja na área dos negócios ou tenha apetência para tal, «foi uma óptima oportunidade para alargar horizontes, aprender coisas novas e partilhar saberes, é muito importante haver uma aprendizagem constante».

Eduardo Costa, formado em Psicologia das Organizações ligado também à área do empreendedorismo, com um projecto em Abrantes, não quis perder um dos mais importantes eventos a nível profissional que se faz em Portugal, até para ficar a conhecer mais um pouco «a realidade dos mercados e a oferta actual que existe em termos laborais». No entanto, a sua principal motivação parte do facto de esta ser uma mudança clara na mentalidade dos mais novos, algo que considera fundamental, e explica que «olhando para a altura em que andava na escola, e não foi assim há tanto tempo, não existia nada parecido a isto, e o que fazíamos eram escolhas, um pouco às cegas, em relação àquilo que pensávamos serem as nossas competências». Assim, eventos como o EuroSkills «mudam completamente o ponto de vista e a perspectiva», admite Eduardo Costa, sublinhando que essa mudança parte do facto de «se alterar a visibilidade sobre o que existe em termos profissionais».

Ana Pereira, trabalhadora na área do Emprego e Formação Profissional, visitou o EuroSkills porque «com estas novas oportunidades que vão surgindo, até no âmbito do empreendedorismo, seria importante perceber como este tipo de eventos pode ajudar as pessoas com quem trabalho, nomeadamente desempregados». «Para os jovens é importantíssimo que saibam as oportunidades que surgem. Nós não conhecemos o mercado de trabalho, e considero muito positivo que os mais novos tenham a oportunidade de visitar espaços destes. Quem me dera ter tido a mesma oportunidade quando andava na escola.»

De volta ao país de origem

A primeira mostra europeia do EuroSkills Event decorreu em 2008, na cidade de Roterdão, numa organização dos membros da ESPO (European Skills Promotion Organization) e que contou com a participação de 31 países.

Jos de Goey, presidente da ESPO, explica que «a maioria das entidades responsáveis, em cada país, pela formação profissional faz parte da organização dos WorldSkills International, contribuindo para o seu êxito. Esta experiência traduziu-se numa participação global do WorldSkills e contribuiu para que os membros europeus transformassem o EuroSkills num evento coroado de êxito».

Esta iniciativa é apoiada pela Comissão Europeia, no âmbito do processo de Copenhaga, e traduz-se no reforço da cooperação europeia em matéria de educação e formação profissional (EFP).

«O WorldSkills International conta com uma forte participação europeia e são inúmeros os candidatos europeus, especialistas e voluntários que, desde o início, contribuíram para o êxito deste evento», continua Jos de Goey, que dá a esta edição uma outra dimensão até porque «visto que a iniciativa de organizar o WorldSkills International foi criada por Espanha e Portugal, neste evento comemoram-se os 60 anos», ou seja, «o evento voltou ao país de origem».

Já Francisco Madelino, presidente do Conselho Directivo do IEFP, IP, afirma que a organização do EuroSkills Lisboa 2010 é «uma manifestação dos jovens que fizeram da qualificação uma condição essencial para a construção do seu projecto de vida», adiantando ainda a aposta na formação «onde as competências profissionais são uma condição necessária para a sua inserção, com sucesso, no mercado de trabalho».

Entrevista a Carlos Ribeiro

«Hoje a competitividade dos negócios faz-se pela via do valor acrescentado.»

No âmbito do *workshop* sobre Recursos Pedagógicos e Didácticos para Formadores na Área do Empreendedorismo, a *Dirigir* falou com Carlos Ribeiro, consultor e empreendedor social, que abordou várias questões relacionadas com o empreendedorismo e a sua visão do que poderá ser o futuro nesta área.

Qual a importância deste tipo de eventos para o empreendedorismo em Portugal?

C. R. – Julgo que terá uma importância particularmente grande neste momento pelo facto de todos já estarmos a concluir que a abordagem às questões do empreendedorismo, pela lógica da moda e da mensagem unilateral, não é muito interessante, e portanto o facto de se juntarem aqui pessoas que permitem uma leitura mais diversificada, mais ampla e também mais social das questões do empreendedorismo é uma vantagem muito significativa. Num quadro em que se pensa actividade profissional, futuro e competências para o desenvolvimento, o facto de se pensar este tema do empreendedorismo de uma forma diferente é muito enriquecedor.

Para estes jovens que participam e que visitam este espaço também é importante começar a mudança de mentalidades nestas idades?

C. R. – Todos nós temos consciência de que as dinâmicas empresariais acabam por ter, porque o mercado é assim, alguma lógica implacável. Não é razoável pensar que quem vai para o mercado disputar uma posição e querer fazer progredir um projecto empresarial o deva fazer numa lógica da condescendência, mas também não devemos tornar a visão de empreendedor e a visão dos projectos empresariais uma lógica demasiado pacífica.

O que é indispensável, de facto, é estabelecer-se um quadro de valores que tem de ser assumido como ponto de partida e não como algo que é «remediativo», como acontece com esta relação da responsabilidade social agora muito em voga. Ela é principalmente «remediativa», surge até às vezes por descargo de consciência. O que interessa é integrar desde o início esses valores e depois ser, de facto, incentivador de dinâmicas empresariais combativas mas a partir de valores. É essa relação que é preciso alterar, e julgo que essa possibilidade surgir neste quadro é muito valorizador.

Essa mentalidade já existe na sociedade portuguesa?

C. R. – Acho que o que há de bom lá fora, nós também temos. Há experiências diferentes, é verdade, mas o que me parece que podemos reivindicar, do ponto de vista dos contributos para dinâmicas empreendedoras a nível europeu, principalmente uma certa abordagem militante, que existe na sociedade portuguesa, por via de um conjunto de estruturas que intervêm nos territórios. Actuam muito na abordagem social, mas trazem para a lógica empreendedora esta questão dos valores que estamos aqui a comentar. Julgo que desse ponto de vista temos uma abordagem menos unilateral às questões do empreendedorismo, e isso é um bom ponto de partida.

Por exemplo, os projectos EQUAL em Portugal tiveram, a esse nível, uma abordagem muito interessante, com as questões da cooperação, do cooperativismo, várias experiências que são interessantíssimas, e se elas forem consideradas pontos de partida para os mais jovens, por exemplo, pensarem a dinâmica futura, já não é muito mau.

A crise actual pode ser um trampolim para esse empreendedorismo ou haverá aí também uma contenção?

C. R. – Julgo que felizmente se está a começar a separar esta visão de incentivar, promover a acção empreendedora, da criação de negócios. Na criação de negócios o mais importante é que existam oportunidades reais, mas se há pessoas que pegam depois nessas oportunidades e as transformam em dinâmicas empresariais, com resultados e com criação de emprego, isso é excelente. Mas há que pôr de lado esta ideia unilateral de que o que há a fazer pelos jovens é pô-los a criar empresas. Essa seria a pior coisa que poderíamos fazer. O ponto de partida é muito importante: em vez de dizer «crie a sua empresa», dizer «como é que se relaciona com as dificuldades e como vai tecer um percurso no qual vai afirmar um projecto pessoal, com iniciativa, com uma nova forma de abordar as coisas», essa mudança é que é importante, não é criar uma empresa.

E como é que isso se pode tornar uma realidade?

C. R. – De algo forma, estar atento ao que nos envolve e passar do estado de dependência do subsídio para uma atitude de autonomia e de «eu posso e vou enfrentar a situação». A esse nível, acho que é um dos principais desequilíbrios que temos, a ideia de se investir nestas coisas um bocado intangíveis, teóricas e até ideológicas. Seria um grande ganho se as políticas de emprego incorporassem estratégias de empreendedorismo inclusivo e social muito mais fortes. Quando vamos aos bairros e às aldeias verificamos o que faz falta, sabendo que não vai aparecer aquela empresa de investimento alemã que cria 150 postos de trabalho, até porque agora já ninguém quer esse tipo de investimentos que depois desaparecem. A ideia é que as questões sejam equacionadas a nível do projecto local, de desenvolvimento.

Mas não é algo fácil de implantar?

C. R. – É um processo duro, em que é preciso muita persistência. Não quis ser demasiado violento na crítica, mas acho que essa é uma questão dramática. Não se investe naquilo que toda a gente já sabe que é central na microiniciativa, que são os processos de cooperação. Estou a falar das políticas públicas, que não são únicas, mas são muito importantes nesta fase de crise, já que são aquelas que dão capacidade, e isso é um pequeno drama.

Então, a haver mudança terá que ser fundamentalmente estrutural.

C. R. – Exactamente. Acho que as políticas públicas de emprego devem incorporar muito mais o empreendedorismo social e inclusivo, não só nesta abordagem ao território mas também nas abordagens aos sistemas de cooperação, esta lógica de instalar localmente. Não se investe em lógicas integradas de cooperação, há microempresas que podem dispor de coisas para as quais não têm condições, por exemplo, terem pequenas estruturas de serviço a nível do *design*, do *marketing*, da distribuição, da comunicação, do multimédia e que sejam mecanismos integrados, de acesso fácil. Isso é muito mais importante para a microiniciativa do que muitas das coisas que são feitas, porque hoje a competitividade dos negócios faz-se por essa via, do valor acrescentado.

Workshop
Sessão explora as várias «faces» do Empreendedorismo

Integrado no EuroSkills 2010 Lisboa, o *workshop* sobre Recursos Pedagógicos e Didácticos para Formadores na Área do Empreendedorismo levou cerca de 80 pessoas a encherem um dos auditórios da FIL, no dia 10 de Dezembro, para uma sessão onde foram debatidas posições importantes sobre o tema.

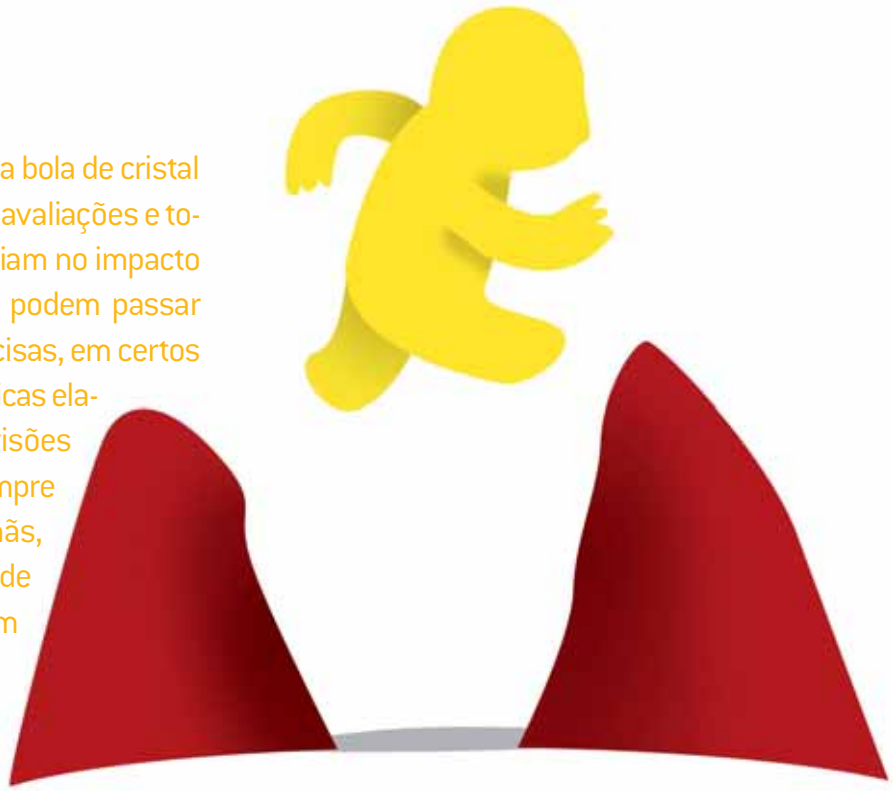
Jorge Amaro, coordenador de Núcleo do Centro Nacional de Qualificação de Formadores (CNQF), foi o moderador do *workshop* que trouxe à FIL, no dia 10 de Dezembro, três oradores especializados na área do Empreendedorismo para falarem dos «Recursos Pedagógicos e Didácticos para Formadores na Área do Empreendedorismo» para uma plateia de cerca de 80 pessoas, superando as expectativas da organização.
O *workshop*, cujo tema foi baseado num edital que em breve será publicado, começou com uma apresentação de Carlos Ribeiro, consultor e empreendedor social, que explicou ao público qual a forma mais lógica de seguir na via do empreendedorismo, começando por sublinhar a necessidade de serem apresentadas «soluções ajustadas aos actuais tempos de desafios e dificuldades». Para o especialista, o empreendedorismo tem que ser «social e inclusivo» e o discurso do empreendedor «tem que sofrer ajustes necessários, a vários níveis», começando por uma espécie de grito de guerra que Carlos Ribeiro partilhou no auditório: «Abaixo a ideia! Viva a oportunidade!»
«Começa-se mal quando se propõe que se apresente uma ideia. É um mau começo», garante Carlos Ribeiro, que reconhece que uma ideia é boa «quando há possibilidade para, sozinho, arrancar com recursos próprios». Segundo o consultor, as verdadeiras oportunidades de empreendedorismo estão nos territórios, há apenas que as «identificar e reforçar esforços», já que é da opinião de que «há um desregulamento entre aquilo em que se deve concentrar, investe-se abusivamente nesta relação empreendedorismo/gestão de negócio e não se muda aquilo que é essencial, as oportunidades».
A sugestão que deixa é uma maior aposta nas dinâmicas locais, trabalhando no território e com as pessoas, canalizar a ajuda «para projectar localidades com pujança para o futuro. Mobilizar recursos locais e população local em pequenos projectos. As pessoas assimilam os projectos com objectivos que têm em comum», garante Carlos Ribeiro, sublinhando a necessidade de «valorizar a dinâmica global».

Motivação no empreendedorismo
José Soares Ferreira foi o orador que se seguiu. Este consultor e especialista em empreendedorismo garante que a derrota faz parte da vitória, ou seja, «o custo da inovação é falharmos para podermos evoluir», aprendendo com os erros para seguir em frente de forma a alcançar o sucesso.
Segundo José Soares Ferreira, o empreendedor é um saber e um ser, um conjunto de atitudes e comportamentos que definem o sujeito. Por estarmos «na Era do saber», os programas de empreendedorismo «devem começar pela motivação e tentar perceber qual é a atitude face aos recursos. A ideia é juntar todas essas competências», garante o consultor, que acredita que «todas as pessoas são empreendedoras se viverem num ambiente promotor e encorajador do seu potencial».

Comportamentos dinâmicos
A terceira e última oradora convidada fez a sua apresentação de uma forma muito interactiva, com todos os participantes do *workshop* a fazerem exercícios de relaxamento.
Ana Tapia, especialista em empreendedorismo e comportamentos empreendedores, garante que o desenvolvimento de comportamentos nesta área é o ponto de partida para que uma pessoa se torne empreendedora, já que «somos aquilo que fazemos repetidamente», sublinhou com uma citação, muito usadas, aliás, em toda a sessão.
Aos participantes do *workshop*, Ana Tapia expôs a definição da palavra Empreender, o «desejo e competências para agir continuadamente de forma a produzir mudanças na realidade», e, concordando com o orador anterior, sublinhou que «a confiança faz-nos andar, avançar», e a autoconfiança, como competência empreendedora, «permite-nos correr riscos e é algo que se trabalha e desenvolve».
Numa apresentação muito dinâmica, na qual Ana Tapia utilizou música para vincar o papel importante que esta tem na criação de determinados comportamentos para agir, foram descritas outras competências que um empreendedor tem que possuir, como o planeamento e organização, resistência e persistência. Esses aspectos, garante Ana Tapia, são «criadores de contextos de aprendizagem, trabalho cooperativo e criatividade».

O risco, a gestão e a gestão do risco na microempresa

Por: J. M. Marques Apolinário – Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*
Ilustrações: João Amaral



Na vida real ninguém dispõe de uma bola de cristal para ler o futuro. Dado que todas as avaliações e todas as decisões de gestão se baseiam no impacto futuro sobre os rendimentos, não podem passar de meras previsões. Previsões precisas, em certos casos, quando se baseiam em técnicas elaboradas e vasta informação; previsões imperfeitas, noutros casos; mas sempre previsões incertas. Todas as manhãs, ao acordarmos, somos informados de que as nossas previsões não eram exactas e têm de ser revistas

O Risco e a Gestão

Se se conhecesse de antemão o futuro não haveria lugar à inovação. Tudo já seria conhecido. Esta observação mostra bem que os lucros dos investidores andam intimamente ligados com o risco e a incerteza. Em contrapartida, a aversão ao risco pode afectar o aumento da produtividade e prejudicar o nível de vida do país. Para evitar tal resultado, as políticas públicas procuram apoiar as empresas – sejam elas pequenas ou grandes, de capitais públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros – a assumirem os riscos da inovação.

Muitas vezes ouvimos falar que os empresários correm riscos. Alguns até definem o empreendedor como um especialista em correr riscos. Contudo, para os empresários de sucesso os riscos são calculados e assumidos consoante os riscos que os próprios estão dispostos a correr. Daí a afirmar que o empreendedor é amante do risco vai, obviamente, uma certa diferença. O que faz o empreendedor ser considerado amante do risco é o facto de estar disposto a correr riscos. Em suma:

- Qualquer que seja o investimento, haverá sempre algum tipo de risco.
- Risco não é um factor a ser evitado, mas sim a ser controlado.
- Para aquele que domina as informações sobre o investimento, em geral as perdas serão bem menos frequentes do que para os leigos.
- Sempre que alguém perde dinheiro num investimento, isso ocorre porque outra pessoa ficou a ganhar. Normalmente, esse outro é mais bem informado.
- Daí a importância, para sucesso dos investimentos, de o investidor pelo menos gostar daquilo em que investe.

A Gestão do Risco

Se é verdade que todas as decisões importantes de gestão são tomadas em condições de incerteza, muitas delas podem ser melhoradas tomando em consideração o factor incerteza.

Conceitos:

Opções: conjunto de alternativas em análise para possível decisão (por exemplo, comprar uma unidade ou quatro unidades de um determinado tipo de equipamento).

Hipóteses: conjunto de situações que podem vir a ocorrer (por exemplo, diferentes níveis de procura).

Probabilidade das hipóteses: a cada hipótese é atribuída uma probabilidade reflectindo a sua possibilidade de ocorrência. As probabilidades nunca são negativas e, no conjunto das hipóteses possíveis, somam sempre 1. (Por exemplo, a probabilidade de chover amanhã é 0,30, logo a probabilidade de não chover é 0,70.)

Resultado: consequência correspondente a cada opção e, dentro desta, a cada hipótese. Por exemplo, se o preço do produto for fixado em 5€/unidade (opção) e a procura for de 1000 unidades (hipótese), o resultado será uma receita de vendas de 5000€.

Utilidade: grau de satisfação do resultado. O conceito de utilidade é utilizado quando a mensuração monetária, só por si, não é suficiente para reflectir a consequência de uma determinada hipótese. Por exemplo, a probabilidade de ganhar ou perder 100 euros é *fifty-fifty* (0,50 para cada uma das hipóteses). Neste caso, o valor monetário esperado é zero. Isto é (-100€ x 0,50) mais (100€ x 0,50). Do mesmo modo, à probabilidade *fifty-fifty* de ganhar ou perder 1 milhão de euros corresponde também um valor monetário esperado de zero. No entanto, muitas pessoas haverá que não vêem estas apostas como equivalentes. A atitude do decisor face ao risco não foi tida em consideração na medida do valor monetário esperado.

Maximização do valor monetário esperado

O valor esperado da acção a_1 é a soma do produto obtido pela multiplicação dos resultados das diferentes hipóteses previstas nessa acção pela respectiva probabilidade.

Em situações em que o decisor não é adverso ao risco da incerteza, é apropriado escolher a opção que maximiza o valor monetário esperado. Na decisão representada no Quadro 1, a decisão óptima é a que corresponde à opção a_2. Valor esperado 28 000.

Quadro 1
Cálculo do valor esperado

Hipóteses / Opção	S_1	S_2	S_3	Valor Esperado
a_1	27 000	27 000	27 000	27 000
a_2	40 000	10 000	50 000	28 000
a_3	30 000	10 000	10 000	14 000
Probabilidade	0,2	0,5	0,3	

Exemplo: Valor esperado da acção a_2
= 40 000x0,2 + 10 000x0,5 + 50 000x0,3 = 28 000

Maximização da utilidade esperada

Se o decisor é adverso ao risco de uma decisão a tomar em condições de incerteza, então deve-se recorrer ao conceito de *curva de utilidade*. Um decisor adverso ao risco apresenta uma curva de utilidade decrescente, tal como mostra o Quadro 2 a título de exemplo.

As utilidades associadas com as opções e hipóteses são apresentadas no Quadro 3. Note-se que a opção com a mais alta utilidade esperada é a opção a_1. Porque é que a opção a_1 apresenta a mais alta utilidade esperada se é a opção a_2 a que apresenta o maior valor esperado? A razão é que a_2 é mais arriscada do que a_1. Os resultados monetários associados à opção a_2, nas diferentes hipóteses consideradas, variam bastante. Em contrapartida, os resultados monetários associados à opção a_1 não apresentam qualquer variação em qualquer das hipóteses. Uma vez que o decisor é adverso ao risco, como mostra a função de utilidade representada no Quadro 2, a acção preferida é a menos arriscada.

Quadro 2
Curva de Utilidade

Resultado Monetário	Ponderação da atitude face ao risco(*)	Utilidade do Resultado
10 000	1,80	18 000
27 000	1,48	40 000
30 000	1,43	43 000
40 000	1,30	52 000
50 000	1,18	59 000

(*) Valores arbitrados. Note-se que à medida que os valores envolvidos aumentam o grau de preferência (atitude face ao risco) diminiu.

Quadro 3
Cálculo da utilidade esperada

Hipóteses / Acção	S_1	S_2	S_3	Utilidade Esperada
a_1	40 000	40 000	40 000	40 000
a_2	52 000	18 000	59 000	37 100
a_3	43 000	18 000	18 000	23 000
Probabilidade	0,2	0,5	0,3	

Simulações probabilísticas

Uma das maneiras de ter em consideração o factor risco no processo de planeamento é através da elaboração de simulações probabilísticas. De acordo com este método, efectuam-se previsões para cada uma das várias rubricas do orçamento e atribuem-se probabilidades a essas previsões. Na prática costuma-se efectuar três tipos de previsões: uma *previsão optimista*, uma *previsão pessimista* e uma previsão intermédia considerada a *mais provável*. O Quadro 4 exemplifica este tipo de exercício.

No Quadro 4, em vez de uma única previsão do resultado do exercício temos diferentes hipóteses conjugadas com diferentes níveis de probabilidade. Por exemplo, o valor esperado da distribuição do lucro é 90 000 (30 x 0,25 + 90 x 0,50 + 150 x 0,25).

É possível, evidentemente, ser muito mais sofisticado na aplicação desta técnica. Distribuições de probabilidades mais complicadas podem ser especificadas para todas as componentes mais importantes do orçamento. Utilizando um computador, podem calcular-se facilmente todas as possíveis combinações de valores das componentes do orçamento assim como a probabilidade dos diferentes valores de resultados. Muitas empresas adoptam este método, utilizando simulações informáticas para responderem à pergunta «O que aconteceria se...» acerca dos efeitos das alterações nas componentes do orçamento no resultado.

Quadro 4
Elementos para previsão de resultados

	Pessimista	Mais Provável	Optimista
Vendas	100 000	150 000	200 000
Custo dos produtos vendidos	60 000	50 000	40 000
Despesas de venda e administrativas	10 000	10 000	10 000
Probabilidades (*)	0,25	0,50	0,25

(*) Probabilidades associadas às diferentes previsões do orçamento consideradas isoladamente. Por conseguinte, a receita das vendas poderá ser 100 000 (com uma probabilidade de 0,25) e o custo dos produtos vendidos poderá ser 50 000 (com uma probabilidade de 0,50). A probabilidade de ocorrência conjunta destes dois valores é dada pelo produto das respectivas probabilidades individuais, ou seja: 0,25 x 0,50 = 0,125.

Quadro 5
Previsão de resultados (simulação probabilística)

Vendas		Custo dos produtos vendidos		Despesa de vendas e administrativas		Resultado	
(valor)	(probab.)	(valor)	(probab.)	(valor)	(probab.)	(valor)	(probab.) (*)
100 000	0,25	60 000	0,25	10 000	1,0	30 000	0,0625
100 000	0,25	50 000	0,50	10 000	1,0	40 000	0,1250
100 000	0,25	40 000	0,25	10 000	1,0	50 000	0,0625
150 000	0,50	60 000	0,25	10 000	1,0	80 000	0,1250
150 000	0,50	50 000	0,50	10 000	1,0	90 000	0,2500
150 000	0,50	40 000	0,25	10 000	1,0	100 000	0,1250
200 000	0,25	60 000	0,25	10 000	1,0	130 000	0,0625
200 000	0,25	50 000	0,50	10 000	1,0	140 000	0,1250
200 000	0,25	40 000	0,25	10 000	1,0	150 000	0,0625

(*) A probabilidade de ocorrência conjunta dos valores das várias rubricas é dada pelo produto das respectivas probabilidades individuais. Na primeira linha: 0,25 x 0,25 x 1,0 = 0,0625.

RADAR GLOBAL

BÚSSOLA GEOPOLÍTICA

Egipto não afecta segurança energética

Por: Ruben Eiras – Especialista em energia e eco-inovação; *reiras@gmail.com*

Além da ligeira ultrapassagem da fasquia psicológica dos 100 dólares por barril de petróleo (no momento em que escrevo o preço situa-se nos 103 dólares), os protestos no Egipto não deverão afectar significativamente o mercado mundial de energia e é muito provável que assim permaneça. Isto porque o papel do Egipto no sector da energia mundial é limitado. Existem apenas três activos energéticos críticos no país que poderão influenciar os acontecimentos em curso fora das fronteiras do Egipto.

O primeiro e mais óbvio é o canal do Suez. No entanto, muito pouco do petróleo mundial transita no canal: menos de 2% das vendas globais de energia. Durante o conflito egípcio-israelita, na década de 70 do século passado, Israel capturou o canal. Este evento levou a indústria petrolífera global a acelerar a sua opção pela adopção de navios petroleiros muito maiores, os «Very Large Crude Carriers». Desta forma, a viagem mais longa em torno de África tornou-se economicamente viável. Em resultado, muito do transporte de petróleo bruto ignora completamente o canal. Além disso, o Suez é um canal ao nível de água, ou seja, não tem comportas que necessitem de ser abertas. Por isso, a única forma de estrangular o fornecimento seria o governo optar pelo seu encerramento. Além disso, é um activo que os manifestantes não podem atacar.

O segundo activo energético é o mais vulnerável: o oleoduto Suez-Mediterrâneo. Esta infra-estrutura, que se tornou operacional em 1977, permite que o petróleo da região da península Arábica não passe pelo canal do Suez. Os petroleiros descarregam o crude em

RADAR GLOBAL

Ain Sukhna, no golfo do Suez. O oleoduto transporta o petróleo através de todo o vale do Nilo até ao Sul do Cairo, antes de inflectir para o lado ocidental da região do Delta, atingindo em seguida Sidi Kerir sobre o Mediterrâneo, onde então é descarregado de volta para os petroleiros. É um traçado densamente povoado e pode ser eventualmente alvo de ataque pelos manifestantes. Contudo, não existe memória deste tipo de ataques no Egipto. E se o petróleo não pudesse transitar por este oleoduto seria rapidamente transportado por outros meios.

A terceira parte da infra-estrutura relevante é o Gasoduto Árabe, o qual possui uma capacidade de máxima de 10,3 bilhões de metros cúbicos (bcm) por ano. Este começa o traçado a partir de Port Said, atravessa toda a península do Sinai e finda no golfo de Aqaba, abastecendo Israel e a Jordânia para produção de electricidade. Todavia, em caso de ruptura de abastecimento os dois países possuem infra-estrutura local a diesel e fuel para substituir a produção com base em gás natural.

Para saber mais:

Os pontos de estrangulamento de passagem do petróleo consulte http://www.eia.doe.gov/cabs/World_Oil_Transit_Chokepoints/Background.html e http://www.deepgreencrystals.com/images/GlobalOilChokePoints.pdf.

O canal do Suez leia em http://en.wikipedia.org/wiki/Suez_Canal.

Os grandes petroleiros consulte http://theenergylibrary.com/node/8152.

KNOWLEDGE TRACKER

Por: Pedro Mendes Santos – Investigador em Estratégia e Teoria Organizacional; *pedrofmsantos@gmail.com*

ULTRAPASSAR O MITO DA «OBJECTIVIDADE» EM ESTRATÉGIA

No último colóquio anual do EGOS – European Groupe for Organizations Studies – que por acaso teve lugar em Lisboa, em Julho do ano passado, tive oportunidade de apresentar uma comunicação sobre um espinhoso tema que escolhi: a intencionalidade em estratégia. A um dado momento, foi notório o espanto dos presentes na minha mesa redonda, entre os quais alguns grandes gurus em plena ascensão da área da estratégia (como David Seidl e Richard Whittington, entre outros) quando passei a citar uma passagem de um dos artigos centrais daquele que hoje é considerado por muitos o guru dos gurus, Henry Mintzberg. Datando de 1985, esta passagem reza assim: «*Identifying intentions is a tricky business in any context. Who can be sure that what was articulated was truly intended? (...) For example, the individual pursuing a personal strategy is unlikely to have to articulate his or her intentions before actions are taken, and that can influence the very existence of intentions.*»

A intenção encontra-se no próprio cerne da gestão. Um gestor que afirme que não tem qualquer intenção ou propósito na sua actividade diária arriscar-se-á a ser acusado de irresponsabilidade. Mas quantas vezes as maiores descobertas e inovações da História não aconteceram por acaso? E quem nega que as micro-estruturas são os ambientes ideais para a inovação, tendo em conta a flexibilidade que as caracteriza, onde não é necessário falar com dez pessoas diferentes ou explicitar as suas intenções pormenorizadamente em papel timbrado antes de agir? E quantas vezes uma estratégia seguida por uma grande organização não se transforma numa outra bem diferente sem que ninguém se dê realmente conta da sua evolução?

RADAR GLOBAL

No mundo complexo em que hoje vivemos, não podemos continuar a cair na armadilha conceptual da «objectividade» do conhecimento produzido sobre os ambientes de negócios. A planificação estratégica tão em voga na década de 1970, ou o seu corolário, a maquinal *competitor intelligence* de Porter (idealizando um sistema formal e integrado de informação «estratégica» de apoio à decisão do *top management*), de pouco nos servem se não existir uma verdadeira cultura de comunidades de prática no seio das empresas, de comunicação face-a-face transversal às várias hierarquias da empresa e onde o conhecimento tácito dos homens do terreno – situados na periferia da organização – não estiver em contacto permanente com os «homens do último andar», num clima de confiança.

Porque todos temos as nossas intenções igualmente condicionadas pelos nossos *a priori*, pré-conceitos desenvolvidos ao longo das nossas respectivas trajectórias socioprofissionais. Por os gestores do mundo ocidental desejarem desenvolver verdadeiras vantagens competitivas em relação à concorrência oriental emergente, deve justamente ir no sentido contrário no ponto fraco destes últimos: uma idolatração da hierarquia e uma cultura intra-organizacional de incomunicação. Será mais importante aos gestores de amanhã saberem desaprender conhecimentos nocivos ou datados do que aprenderem novos «factos» num mundo em que a falta de informação já deixou de ser um problema.

Para saber mais:

www.egosnet.org.

Referências Bibliográficas:

MINTZBERG H. e **WATERS** J. A., «Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic», *Management Journal*, vol. 6, n.º 3, 1985, pp. 257-272.

PORTER, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, Nova Iorque, 1980.

OPINIÃO DO LEITOR

Flexibilidade em tempo de crise

Por: Rodolfo Miguel Begonha – Mestre em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica; Director-adjunto da Gradiva Publicações, S. A.
Ilustrações: Paulo Buchinho

«A flexibilidade é a gémea da produtividade.»

Julius Von Ingelheim
Ex-director de Recursos Humanos da Autoeuropa

Vivemos uma crise. Sentimo-la, respiramo-la e fartamo-nos dela quando a palavra nos é constantemente injectada através dos órgãos de comunicação social: crise, crise e crise... visto que tudo aponta para ser «a crise», tal como nova estirpe de vírus desconhecido cujo tratamento, duração e consequências permanecem ainda desconhecidos para a ciência. Trata-se da crise financeira e económica, e reflexa perda de confiança e de credibilidade face ao sistema, até com motivos reais para desconfiar (com fundamento) das instituições financeiras tidas como insuspeitas.

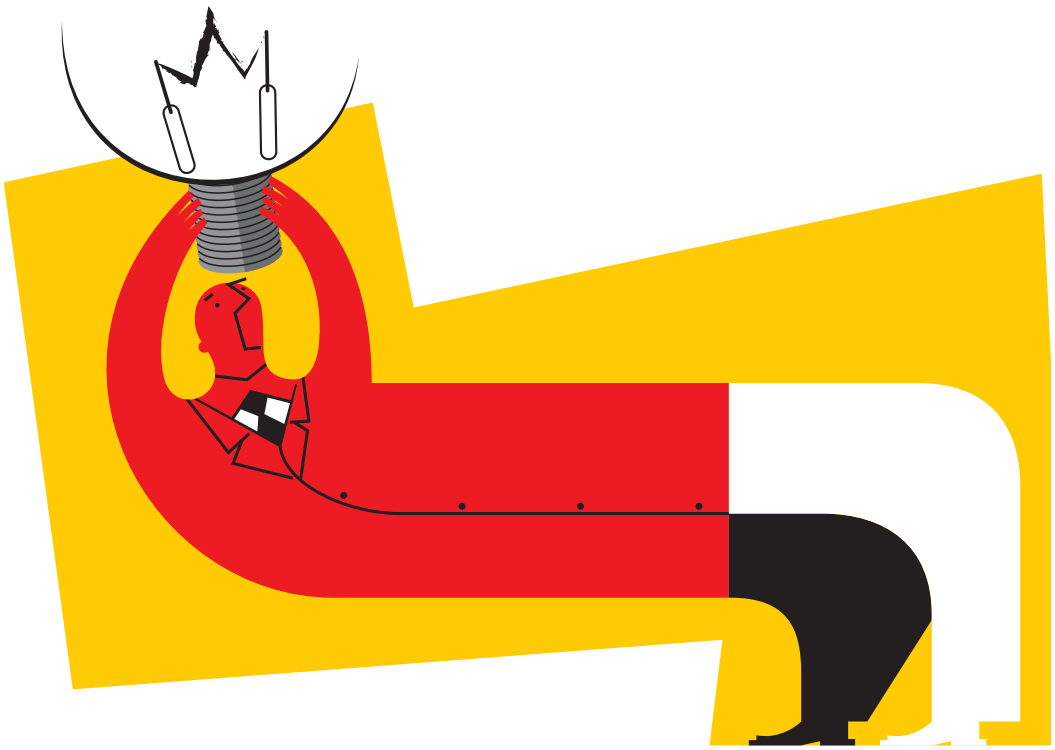
É objectivamente uma crise real mas igualmente uma crise ainda psicologicamente ampliada e induzida nas pessoas, condicionando as suas opções, afundando as suas esperanças, conduzindo potencialmente a um quotidiano «acinzentado» e depressivo, logo a algum possível imobilismo.

Em termos simplistas, compreende-se que sem dinheiro e com elevado índice de endividamento não há consumo, sem consumo reduzem-se as vendas, com vendas menores reduz-se a produção, reduzindo a produção e vendendo menos investe-se menos, em consequência há mão-de-obra dispensada, logo ela vai engrossar as fileiras dos que estão em dificuldades e assim sucessivamente. É óbvio que as coisas não são só assim, mas este é um ciclo que funciona como uma espécie de bola de neve quando a situação conjuntural é difícil.

Em tempo de crise colocam-se com mais premência algumas práticas organizacionais que seria bom estarem sempre presentes com acuidade nas empresas. Umas são práticas velhas que vão ressurgindo ao sabor dos ciclos económicos, outras são clássicas e habituais e outras serão novas, porque a realidade socioeconómica é feita de mudanças constantes: se não de evolução obrigatória desenvolvendo-se esforços para tentar antecipar um futuro sempre imprevisível, pelo menos de adaptação, reclamando-se especial «flexibilidade» para as nossas organizações.

Em tempos difíceis não é somente a concorrência feroz que exige «golpes de rins» às empresas, é muitas vezes o vital imperativo de sobreviver, por isso se repete insistentemente que é necessária flexibilidade organizacional.

Mas afinal o que é isso de flexibilidade?



O conceito assume um significado único para todos os agentes económicos, para empresários, patrões e empregados? A resposta é não. Coexistem múltiplas formas de entender, interpretar ou considerar a expressão, conforme os interesses, as posturas, os ângulos de visão.

Em termos de gestão, a orientação dirige-se a aspectos empresariais típicos, sendo que o factor humano é uma das variáveis, que tem de se submeter e sacrificar em nome dos objectivos organizacionais, no contexto de uma equação mais vasta. Intuitivamente lembramo-nos de temas como os sacrifícios a nível de contenção de remunerações e esquemas de benefícios, não contratação e não renovação de contratos, manipulação de horários e regimes de trabalho, etc. As medidas inserem-se num quadro de racionalidade, no seio do qual a problemática dos custos assume um papel central, mesmo reconhecendo-se potenciais efeitos perversos da flexibilidade como os prejuízos ao nível do elevadíssimo índice de trabalho *per capita*, degradação do clima organizacional e outros. A face empresarial mostra algumas questões lógicas associadas ao tema, as quais são equacionadas através de fórmulas relativamente bem conhecidas como, por exemplo:

- Aproveitamento de sinergias, poupança activa e redução substancial de custos, exigindo-se para isso rigor, disciplina, racionalidade e avaliação permanente, sem prejudicar a qualidade exigida pelos clientes, a rapidez de execução ou a imagem da organização.
- Política comercial agressiva visando vender, promovendo activamente produtos, alvejando segmentos de mercado interessantes e reequacionando os descontos e investimentos na colocação de produtos.
- Racionalização de recursos internos, procura de eficiência e de eficácia, prospectando vantagens reais e inteligentes de *outsourcing* e de *downsizing*.
- Política de *stocks* tão eficiente quanto possível.
- Política de recursos humanos alinhada com os restantes objectivos da empresa, ou seja, não esquecendo os aspectos motivacionais, de formação adequada e equilíbrio de despesas, visando a produtividade.
- *Benchmarking* de boas práticas de gestão no mercado e/ou no sector, designadamente para enfrentar com inteligência, dinamismo e até com criatividade as consequências da crise. A orientação adequada não é copiar os outros, é superá-los!
- Política prudente de investimento e de retenção em *stand-by* de opções que acarretam custos/compromissos considerados dispensáveis, tendo em consideração não empenhar o futuro e reduzir os riscos de retorno insuficiente no tempo. Obviamente que em termos de gestão e de reflexos no mercado de trabalho isto repercute-se na congelação de novas contratações de recursos humanos, na não renovação de contratos a prazo, etc.
- Reengenharia de processos para reequacionar todo o funcionamento e a organização de trabalho e obter benefícios tão rápidos e grandiosos quanto possível.
- Em sintonia com aspectos anteriores, exercer pressão «realista» sobre as margens dos fornecedores, avaliando e renegociando condições nos melhores termos possíveis.
- Apesar das dificuldades sérias, não perder de vista o equilíbrio da gestão necessário para não abandonar o investimento em inovação, não descurar as mais-valias nos produtos/serviços,

não desprezar a criatividade (que é útil em tempo de crise). Tudo isto «faz a diferença».

Até aqui fizemos um percurso «natural», intuitivo e digamos... politicamente correcto, na medida em que não tocámos de forma agressiva ou declaradamente provocadora em aspectos especialmente delicados.

Porém, verifica-se também outra face, outra forma de encarar a flexibilidade nas organizações. Não podemos negar que uma das vertentes tradicionais associadas à flexibilização é o despedimento de pessoal: o último recurso para certas organizações, mas o primeiro para outras. Além disto, outra vertente refere-se à degradação do «emprego». Portanto, de acordo com esta óptica, «flexibilizar» surge de forma mais restrita como sinónimo de tornar o emprego precário e/ou mal pago ou de criar novos «flexibilizados» através da exigência de despedimentos. E também neste ponto, como em outros diversos aspectos da sociedade humana não isenta de variadas formas de cinismo organizacional – por parte dos vários agentes nas várias posições relativas da relação laboral –, também ocorrem flexibilizações oportunistas que não contemplam as preocupações e as responsabilidades sociais que devem estar presentes num sistema socioeconómico que se pretende justo, humanizado e eticamente sólido... o que é contrário à barbárie.

E o que temos então associado a esta visão de flexibilidade? Temos a vertente humana do problema.

Para reflectir sobre este tipo de flexibilização, vejamos algumas interrogações a fazer (entre muitas outras possíveis):

- A nossa organização dá aos colaboradores oportunidades de melhoria, de desenvolvimento, de adaptação, de supressão de lacunas, de reciclagem, ou «despacha-os» sem hipótese de escolha alternativa?
- De alguma forma deixamos que os sinais da crise e as referências insistentes dos órgãos de comunicação social condicionem a libertação de pessoal na nossa empresa, assumindo alguns facilitismos de moda?
- Estamos certos de que nas nossas acções de recursos humanos agimos com justiça?
- Actuamos sobre a organização do trabalho, preocupamo-nos com a medição e avaliação de resultados e gerimos competências em sintonia com os objectivos organizacionais e os imperativos de produtividade? Os «bons» valores são reforçados na cultura organizacional?
- Será que efectiva liderança, adequada delegação e motivação eficaz são bonitas palavras de ficção na nossa organização ou têm existência prática? Que estratégias de motivação são usadas?
- Se não cuidamos devidamente do nosso «cliente interno» que plenitude assume a nossa orientação para o cliente externo? As pessoas sentem que o seu esforço, as suas opiniões, servem para alguma coisa?
- Que relevância prática é atribuída aos nossos «recursos humanos»? Achamos que se trata de mera conversa teórica afirmar que são as pessoas que «fazem» as organizações e que constituem o factor de competitividade que as diferencia?
- Tratamos os empregados como seres humanos que efectivamente são, ou como máquinas que respondem automaticamente, como materiais descartáveis?
- Consideramos de algum modo ser possível equacionar uma nova afectação interna de pessoal e transferências para serviços carenciados, com benefício para a empresa, antes de despedir?
- Damos algum valor ao tratamento com respeito e dignidade dos que têm de ser excluídos? Conhecemos e respeitamos os seus direitos? Os não excluídos sentem-se respeitados? Aplicamos os princípios basilares em termos de ética, de responsabilidade social?

Uma orientação apostada no bom-senso, considerando os inquestionáveis imperativos empresariais mas não desprezando os aspectos humanos, constitui uma outra via para encarar o tema flexibilidade. Assim, a resposta correcta e equilibrada a estas questões em termos de práticas de gestão e de estratégia de recursos humanos integrará uma terceira face do entendimento do termo «flexibilidade».

Já pensou qual o significado atribuído pela sua empresa ao termo flexibilidade?

Alguns especialistas apontam «o diálogo social» como um aspecto importante para fazer face à crise e, nomeadamente, para conseguir que os vários intervenientes nas organizações – entidades patronais, trabalhadores e sindicatos – acertem condições que assegurem «flexibilidade», como alteração de horários, interrupção contratual, redução salarial, paragens de laboração, alteração ou cessação das horas extraordinárias, etc. Sob certo enquadramento sociocultural e político, não sendo uma solução milagrosa, este diálogo pode assumir algum relevo no combate à crise, porém surgem sérias dúvidas sobre a sua plena eficácia em países cujos sindicatos adoptam uma filosofia e uma rígida orientação política que se paute por nunca dialogar verdadeiramente enquanto as condições gerais de negociação e/ou o regime vigente não corresponderem à sua própria posição político-partidária.

As aparências enganam, por isso o que parece nem sempre é... bem sabemos. Todavia, independentemente do que possa ou não parecer, apresento este texto com a convicção de me encontrar totalmente afastado de quaisquer convicções político-partidárias cuja defesa ideológica ou impregnada de inerentes preconceitos condicionadores me obscureçam uma visão isenta.

Estou também convicto de que não concebo ingénua ou hipocritamente a imagem de um paraíso organizacional onde o primado das pessoas é que molda generalizadamente a conduta das empresas, contrariando o seu conceito original e mostrando paisagens idílicas de emprego seguro, de felicidade perpétua *on-the-job*, de trabalho gratificante, interessante e bem remunerado, independentemente das dificuldades reais proporcionadas pela conjuntura, dos objectivos organizacionais e da menor ou maior margem de lucro. Simplesmente, também não posso fingir que não possa existir entre nós uma espécie de «lei da selva», sem lugar (na prática) para direitos de quem trabalha e onde as pessoas sejam movidas como meras peças, manipuladas sem escrúpulos, comparando-se afinal a sua situação às de regimes de exploração comuns aos países do Terceiro Mundo que tão distantes parecem. O problema é que tais esquemas tidos como longínquos às vezes eclodem à nossa volta, e quem sabe se não existem até mesmo na cave do nosso edifício?

Flexibilidade é gerir efectivamente, é exigir dedicação, rigor e disciplina, agindo com bom-senso, inteligência, pragmatismo e com a adaptabilidade exigida pela situação... e isso não implica fatal e necessariamente exploração ou sacrifício fácil, irresponsável e irreflectido de pessoas!

NOTA

1. Ideia apresentada no contexto de uma intervenção espontânea realizada no Fórum de Alto Nível – A Resposta da Comunidade Empresarial à Crise, Centro de Congressos de Lisboa, 9 de Fevereiro de 2009.

Disse sobre gestão

«Não é porque certas coisas são difíceis que nós não ousamos. É justamente porque não ousamos que tais coisas são difíceis!»

Séneca

«Não existem métodos fáceis para resolver problemas difíceis.»

René Descartes

«O homem que não soube sobreviver aos maus tempos, não vai ver os bons.»

Textos judaicos

«Tempos loucos exigem organizações malucas.»

Tom Peters

«Não podemos aguardar que os tempos se modifiquem e nós nos modifiquemos junto, por uma revolução que chegue e nos leve em sua marcha. Nós mesmos somos o futuro. Nós somos a revolução.»

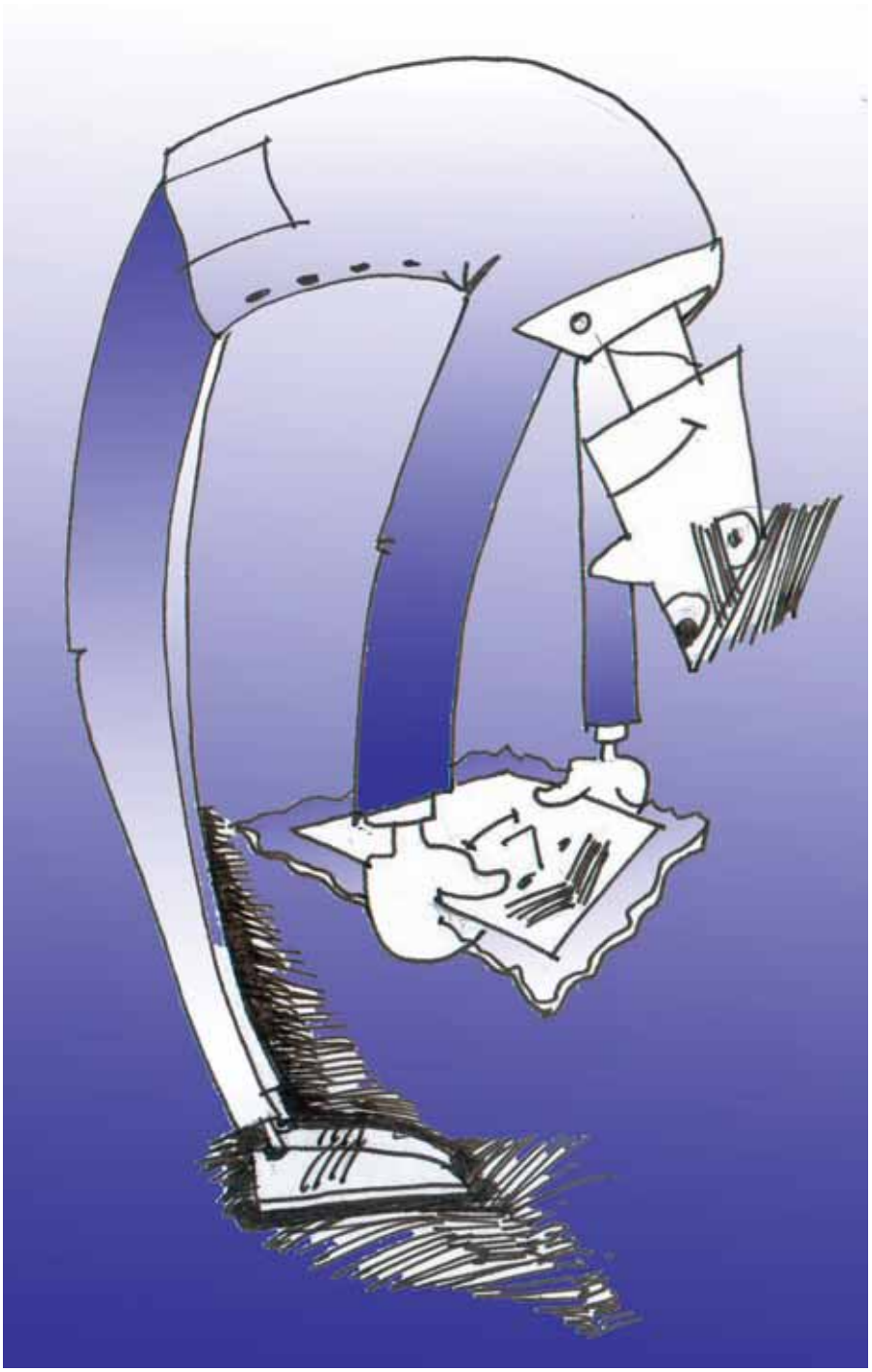
Beatrice Bruteau

«São em tempos difíceis que surgem as oportunidades e os verdadeiros heróis.»

Leonardo Achille Costa

Voluntariado

Por: Patrícia Ferraz – Voluntária
Ilustrações: Manuel Libreiro



Contrariamente ao que se pensa, ser voluntário não é uma forma de ocupar o tempo livre, fazer novos amigos, obter benefícios pessoais, um acto de caridade e muito menos uma forma de mão-de-obra barata

Numa época em que cada vez mais o Homem vive para dentro de si, se afasta da sociedade tendo em vista somente os seus próprios interesses, se individualiza e isola, falar de voluntariado torna-se urgente.

O tempo é um luxo. Corremos «seca e Meca» desenfreados, não temos horas para almoçar, disponibilidade para estar com a família, mal tiramos prazer em ler, passear ou ver um filme. Não temos tempo para nós. Não temos tempo para os outros.

Dispor de uma hora por dia, uma manhã, um dia do fim-de-semana e dedicar esse tempo a alguém que necessita torna-se, assim, um acto de solidariedade humana com resultados mais benéficos do que muitos remédios. Oferece-se compassivamente saber, criatividade, companhia, amizade, afecto e amor.

Aquele que opta por se tornar voluntário é alguém com um sentido muito forte do outro. Alguém que é generoso, com uma sensibilidade singular perante quem sofre. Alguém cujo interesse em ajudar e se entregar de forma desinteressada, e sem qualquer contrapartida, o torna uma pessoa solidária a cada entrega. E recebe-se em dobro em cada sorriso, em cada olhar de gratidão, em cada abraço.

Contrariamente ao que se pensa, ser voluntário não é uma forma de ocupar o tempo livre, fazer novos amigos, obter benefícios pessoais, um acto de caridade e muito menos uma forma de mão-de-obra barata.

Um dos principais pilares do voluntariado é a constância, o conseguir ser perseverante no compromisso assumido mesmo que isso acarrete algum sacrifício. Não falhar quando estão a contar com ele, por uma hora que seja.

Voluntariado em Cuidados Paliativos

Os cuidados paliativos, segundo definição da OMS, são «uma resposta às necessidades dos doentes que apresentam doença avançada, incurável e progressiva, e/ou com intenso sofrimento, com múltiplos sintomas em evolução, tendo como objectivo principal a garantia da melhor qualidade de vida ao doente e a sua família».

Este tipo de voluntariado exige um curso intensivo e específico. No fundo, voluntários treinados pela Associação Portuguesa de Cuidados Paliativos.

Apesar de nos cuidados paliativos se lidar com pessoas nem sempre em fim de vida, estas são as que mais surgem nestas unidades. Aqui o voluntário faz parte integrante de uma equipa composta por médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, assistentes sociais, psicólogos e vários outros profissionais.

O papel do voluntário não comuta nenhum profissional, tem um papel complementar às praticadas por estes. O seu trabalho incide em asseverar a melhor qualidade de vida ao doente e à sua família.

O voluntário ajuda no crescimento pessoal do doente: cuidados de imagem, promover momentos de leitura, dinamização do espaço infantil quando crianças acompanham os visitantes ao doente, auxiliar nos momentos de convívio e lazer ao doente e família, ajudar os doentes mais autónomos a encontrarem uma ocupação e até novas aprendizagens, conversar, ler, saber escutar, saber estar em silêncio, passear com o doente, dar refeições, participar em actividades lúdicas e beleza, etc.

É fundamental lidar com o doente com respeito e dignidade, pois é um ser humano que ali se apresenta e até ao último dia da sua vida tem de ser tratado como tal.

É necessário, da parte do voluntário, uma entrega total perante quem está à sua frente. Uma atitude empática, ser capaz de sentir como o outro; de sentir o que o outro sente apesar de não experienciar o mesmo. A empatia surge da relação do sofrimento, não com a pessoa.

Outra relação de ajuda ao doente é a simpatia, sob a forma de energia.

A identificação de afinidades de gosto ou experiências também podem ajudar o doente no seu processo de ultrapassar a dor e o seu sofrimento.

O voluntário tem um legado reabilitador. É um servidor que se identifica com o sofrimento do outro e partilha com ele a sua situação, trazendo-lhe esperança e assistência na sua fragilidade. É alguém capaz de criar uma empatia verdadeira, colocando-se na pele do que sofre.

O voluntariado não pode nunca ser uma ocupação ocasional, que se faz quando se quer ou quando se está de bom humor. Deverá ser sempre um comprometimento de servir quem fica à espera.

Este é o Ano Europeu do Voluntariado e as câmaras municipais, juntas de freguesia, associações várias da zona de residência são os locais indicados para se procurarem informações sobre como se tornar voluntário.

Muitos dos sítios onde a ajuda de voluntários é necessária são geralmente instituições sem fins lucrativos, com muitas carências a nível de ajuda física, monetária e humana. Por vezes uma qualidade que tenhamos, saber ler poesia, tocar um instrumento, cozinhar, desenhar, remar, praticar algum desporto, etc., que nem tínhamos pensado ser relevante, pode fazer toda a diferença num local onde haja crianças, deficientes ou idosos para cuidar.

Podemos ter preferência por algum tipo de sector/grupo social, mas no coração do voluntário existe sempre primeiro a palavra solidariedade, independentemente de quem a possamos oferecer.

Voluntariado com animais abandonados

Como muitos outros, este é um tipo de voluntariado muito duro. Aqui lidamos com aquilo que o Homem tem de pior na sua essência: a cobardia.

No nosso país, o abandono e os maus-tratos aos animais é um flagelo em crescendo. As poucas leis existentes não são aplicadas, a impunidade reina e cometem-se atrocidades dignas de filmes de horror contra seres indefesos que nasceram sem voz. Aqui o comportamento animal cabe ao Homem, que terá tudo de selvagem e muito pouco de racional.

Às associações que protegem estes animais chegam, por vezes, cães e gatos num estado de limite físico tal que não se sabe como conseguiram sobreviver até ali e suportar tamanho sofrimento.

O trabalho do voluntário é muito abrangente, faz um pouco de tudo, pois na sua maioria estas associações não têm fins lucrativos e por isso necessitam de todo o tipo de ajuda.

Divulgação no exterior: trabalho de recolha de donativos, campanhas alimentares, organização de quermesses, feiras de adopção, utilização da Internet e das redes sociais para divulgar os animais para adopção ou que precisam de uma família de acolhimento.

Na associação: apadrinhamentos, passeios e saídas com os animais, cuidados de higiene, banhos, tosquias, desparatização, limpeza de boxes, casotas e camas, providenciar alimentação saudável e, muito importante, a sociabilização do animal sofrido, de forma a que com o tempo cure as mazelas e esteja de novo apto a receber um novo dono, uma nova casa.

Em casa: outra forma de voluntariado é ser FAT (Família de Acolhimento Temporário). Alguém que pode receber temporariamente em sua casa, junto da sua família, um animal que precise de cuidados especiais de saúde, que é recém-nascido e perdeu a mãe e precisa de ser amamentado, com regularidade, um animal em recuperação de uma cirurgia, um animal velho. É uma forma de voluntariado vital neste meio. Um lar é sempre um lar.

Apesar da revolta que é testemunhar o sofrimento de um animal indefeso e saber que o seu agressor ficará impune, é um dos voluntariados mais gratificantes. Não se mede a dedicação sem limites e o afecto que um animal nos pode dedicar em troca de uma simples festa. É uma lição de amor ilimitado que o homem recebe de um ser que julga ser seu inferior.

Tornamo-nos todos seres melhores na convivência com eles.

Observatório eco-inovação

Por: Ruben Eiras – Especialista em energia e eco-inovação; *reiras@gmail.com*

Tendências em foco

TENDÊNCIA 1

Revolução silenciosa no Solar

A energia solar está a desbravar novas fronteiras nas suas formas de exploração. Por exemplo, investigadores no MIT desenvolveram uma nova tecnologia solar de filme fino que pode ser utilizado como cobertura de janelas, telhados e vários tipos de superfícies.

Ler mais em http://www.ecofriend.org/entry/mit-researchers-unveil-flexible-paper-thin-solar-cells/.

E o mercado já está a reagir – a economia do Reino Unido está a atrair este novo *cluster* tecnológico da energia solar.

Ler mais em http://www.solardaily.com/reports/Solar_Thin_Film_Manufacturers_Enticed_To_UK_By_Vibrant_Solar_Market_999.htMl.

Novamente nos EUA, cientistas do Lawrence Berkeley National Laboratory conseguiram criar uma nova célula de elevada eficiência capaz de aproveitar todo o espectro solar, mesmo em dias encobertos. A tecnologia tem um baixo custo de comercialização.

Ler mais em http://feeds.importantmedia.org/ffr/IM-cleantechnica/ff3/Vz3G1UY0P44/.

TENDÊNCIA 2

Smart Grid: Redes Inteligentes de Energia

As *smart grids* – as redes inteligentes de transporte e distribuição de energia eléctrica – são um conceito de consumo racional de energia que está a sair do papel e a surgir em aplicações concretas no mercado. Por exemplo, a Powerhouse Dynamics é uma das empresas americanas que lançaram sistemas inteligentes de gestão energética residencial com maior crescimento nos EUA, possuindo capacidades de integração avançada com o iPhone.

Ler mais em http://www.powerhousedynamics.com/.

Por sua vez, na UE os ministros e operadores de rede dos 27 Estados-membros assinaram um acordo para o desenvolvimento da Supergrid europeia, uma rede com capacidade para centenas de gigawatts de energia renovável.

Ler mais em http://www.renewableenergyworld.com/rea/news/article/2011/01/european-supergrid-slowly-coming-intofocus?cmpid=rss.

Entretanto, do outro lado do Atlântico, o Estado de Nova Iorque decidiu criar uma rede de baterias de lítio gigantes para armazenar electricidade e tornar a rede mais fiável.

Ler mais em http://news.cnet.com/8301-11128_3-20028148-54.html?part=rss&tag=feed&subj=GreenTech.

TENDÊNCIA 3

Energia gerada pela actividade humana

Crescem as aplicações de produção energética baseada no aproveitamento da cinética gerada pela actividade humana. Na inovadora Suécia, inspirada pelas 250 mil pessoas que passam diariamente pela Estação Central de Estocolmo, na Suécia, a empresa Jernhusen arranjou forma de armazenar a temperatura corporal do movimento de cada uma destas pessoas para alimentar o sistema de aquecimento de um edifício de escritórios, localizado do outro lado da rua. A factura de electricidade diminuiu 25%.

Ler mais em http://energiasrenovaveis.wordpress.com/2011/01/17/energia-de-multidao-aquece-edificio-em-estocolmo/.

Por sua vez, uma equipa de investigadores desenvolveu roupa geradora de energia, por meio de nanotubos repletos com magnésio e bório em pó produtores de electricidade para aparelhos electrónicos portáteis.
Ler mais em http://www.ecofriend.org/entry/researchers-develop-new-technique-to-develop-energy-generating-clothes/.

E na Holanda, o TNO Research Institute criou o projecto Solaroad, em que o movimento dos ciclistas no pavimento gera energia eléctrica.
Ver em www.tno.nl/solaroad.

Banco de ideias verdes

Mercado digital para bens reciclados e reutilizados

O Yiuco é um mercado *on-line* que se concentra exclusivamente em produtos criados com base na reciclagem e reutilização. Só é permitida a entrada de itens que são reaproveitados, reciclados ou reutilizados, permitindo a microempreendedores eco-inovadores criarem uma loja individual e uma lista dos produtos para venda.
Saiba mais em http://www.yiuco.com/

Serviço de compostagem para empresas, via bicicleta

A empresa canadiana reCYCLISTS recolhe resíduos alimentares em caixas de 48 litros para a conversão em composto orgânico, para revenda em adubo. Os resíduos orgânicos são recolhidos com bicicletas de três rodas, as quais têm acoplada uma caixa capaz de suportar até 136 kg.
Saiba mais em http://www.refuse.ca/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=54&Itemid=74

Tijolos fabricados com lama

A *start-up* francesa Meco'concept criou um sistema de construção que pode ser usado para criar tijolos de barro comum para construção digna. A prensa hidráulica Meco'concept pode ser usada por qualquer pessoa para criar até 120 tijolos em forma de Lego por hora. A vulgar lama do canteiro de obras é primeiro misturada com um ligante opcional, como o cimento ou a cal – a empresa também oferece um misturador para esse fim. Os tijolos são ecológicos, anti-sísmicos e adequados para construção de prédios até dois andares.
Saiba mais em http://www.mecoconcept.com

eurofiash

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Investigador Coordenador. Conferencista e Consultor Sénior (UE/Team Europe – ESAI)

Mercado de Trabalho Português foi um dos mais Atingidos pela Crise

O mercado de trabalho em Portugal, que registou uma subida da taxa de desemprego, foi um dos mais atingidos pela crise económica e financeira, revela um relatório sobre o emprego na União Europeia em 2010, divulgado pela Comissão Europeia. O documento aponta como causas principais a estrutura da economia dos países mais afectados, a importância de sectores específicos mais atingidos pela crise e a pouca flexibilidade interna em domínios como, por exemplo, os horários de trabalho.

Novos Apoios do Banco Europeu de Investimento

Portugal e o Banco Europeu de Investimento (BEI) assinaram dois contratos de financiamento no valor global de 1750 milhões de euros destinados ao co-financiamento de projectos com fundos comunitários e à reconstração da Madeira, na sequência do temporal registado há cerca de um ano.

Este empréstimo do BEI irá apoiar investimentos em importantes infra-estruturas e projectos regionais e locais e deverá contribuir para aumentar a absorção dos Fundos Estruturais da União Europeia em Portugal.

Trabalho e Vida Pessoal: um Equilíbrio Difícil de Alcançar

Portugal é o país onde os cidadãos referiram sentir uma maior dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal. A conclusão é retirada de um inquérito realizado em 14 países europeus. Depois de Portugal (com 84%) surgem a Espanha (80%), a Grécia (70%) e a Irlanda (39%).

Sobre os objectivos a alcançar em 2011, 57% dos cidadãos portugueses inquiridos responderam conseguir poupar mais dinheiro e 45% ter maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Ajudas Estatais a Empresas

A Comissão Europeia autorizou o prolongamento, até 31 de Dezembro de 2011, do regime português de ajudas estatais a empresas, até 500 mil euros por beneficiário, instituído há dois anos no quadro da crise económica.

A extensão do prazo até ao final do ano corrente mereceu a concordância da Comissão desde que os beneficiários tenham solicitado aqueles auxílios até 31 de Dezembro de 2010.

Plataforma Europeia contra a Pobreza e a Exclusão Social

A Comissão Europeia apresentou recentemente a Plataforma Europeia contra a Pobreza e a Exclusão Social através da qual pretende ajudar os Estados-membros a combaterem aquele flagelo.

A Comissão instou os 27 países que integram a União Europeia a estabelecerem metas ambiciosas próprias em matéria de luta contra a pobreza e a exclusão social, mas também a darem conta anualmente dos progressos alcançados neste domínio.

Capitais Europeias da Cultura

A capital da Estónia, Tallin, e a pequena cidade finlandesa de Turku são as capitais europeias da cultura em 2011. Esta iniciativa da União Europeia, que remonta a 1985, será assinalada naquelas duas cidades com um vasto e diversificado programa cultural. Recorde-se que relativamente ao próximo ano Guimarães e Maribor, na Eslovénia, foram as cidades europeias escolhidas para capitais da cultura.

Índice dos artigos publicados do n.º 109 ao n.º 112

TEMA	AUTOR	*DIRIGIR* Nº	PÁGINA
DESENVOLVIMENTO PESSOAL			
Doces e licores d´Amélia	Teresa Perdigão	109	55
Sabe comunicar ou não?	Alice Cardoso	110	57
O que os colaboradores não gostam nos seus líderes	Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha; Diana Oliveira Gomes	111	52
Diferenças entre ser comerciante/negociante e ser empresário	João Alberto Catalão	112	54
DESTAQUE			
Humanidade e pluralidade: a economia social em perspectiva	Maria de Fátima Palmeiro Ferreiro	109	3
A economia social na Europa: uma perspectiva da sociedade civil	J. Pegado Liz	109	9
INATEL: uma fundação com pergaminhos	Carlos Barbosa de Oliveira	109	18
Alguns desafios da gestão	Maria Helena Monteiro	110	3
Liderança em tempos de crise	Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha	110	9
Empresas familiares, que desafios	Carlos Barbosa de Oliveira	110	16
Gestão: os etecetras da competitividade	José Vicente Ferreira	110	21
Pessoas, trabalho e funções	J. M. Marques Apolinário	111	3
Os desafios do envelhecimento da população activa	Maria Helena Lopes	111	11
Gestão de recursos humanos: um novo desafio para as empresas	Carlos Barbosa de Oliveira	111	14
Inovação na microiniciativa	Carlos Ribeiro	112	3
EU, S.A. = Eu sou autónomo	Ana Penim	112	9
Finicia jovem: apoiar boas ideias	Carlos Barbosa de Oliveira	112	13
GESTÃO			
Organizações sem fins lucrativos e gestão	J. M. Marques Apolinário	109	28
Fundações: o retrato possível	Carlos Barbosa de Oliveira	109	33
As potencialidades da economia social para a geração de emprego e realização pessoal	Cláudia Neves	109	36
Efectividade legal e trabalho não declarado irregular	Glória Rebelo	109	40
Cultura de competência e *performance* nas organizações	Paulo Pereira de Almeida	110	32
Gerir-se a si próprio	Teresa Escoval	110	35
Pensar Lean – novos desafios para a liderança e gestão	João Paulo Pinto	110	39
Os desafios da gestão do tempo: planeamento como base do desenvolvimento profissional	Sara Ferrão Cardoso	110	43
Como aumentar as melhores decisões de *marketing*	Pietro Nigra	110	47
Recursos humanos: futuros e aquisições	José Vicente Ferreira	111	24
Trabalhadores portugueses mais satisfeitos no local de trabalho	Cláudia Neves	111	28
Reformei-me. E agora?	Carlos Barbosa de Oliveira	111	32
A função social da empresa	Teresa Escoval	111	39
Ética nos negócios e responsabilidade	Glória Rebelo	111	41
Eu S.A.: as oportunidades da inovação	J. Vicente Ferreira	112	25
Acreditar. Arriscar. Alcançar	Teresa Souto	112	28
A sociedade do Eu ou a luta entre o Dionísio e Narciso	Carlos Barbosa de Oliveira	112	34

índice dos artigos publicados

AUDAX – o futuro é de quem o faz	Ana Pereira da Fonseca	112	40
Os jovens portugueses e as iniciativas empreendedoras	Cláudia Neves	112	44
HISTÓRIA E CULTURA			
500 anos de soluções para os desafios de cada tempo	Manuel Lemos	109	23
Há tempos de usar de coruja e tempos de voar como falcão	João Godinho Soares	110	25
Uma história de gestão de recursos humanos	Jorge Marques	111	20
Feitos que marcam	João Godinho Soares	112	18
OPINIÃO DO LEITOR			
Retalho tradicional da perfumaria e cosmética selectiva – como navegar na instabilidade	Filipe Reis Oliveira	112	57
QUIOSQUE DE NOVIDADES			
Livros	Nuno Gama de Oliveira Pinto Ruben Eiras	109, 110, 111, 112	Últimas páginas
Euroflash			
Observatório Eco-Inovação			
RADAR GLOBAL			
Bússola Geoeconómica; Knowledge Tracker	Pedro Mendes Santos; Ruben Eiras	109	51
Bússola Geoeconómica; Knowledge Tracker	Pedro Mendes Santos; Ruben Eiras	110	54
Bússola Geoeconómica; Knowledge Tracker	Pedro Mendes Santos; Ruben Eiras	111	48
Bússola Geoeconómica; Knowledge Tracker	Pedro Mendes Santos; Ruben Eiras	112	51
SABIA QUE...			
Parlamento Europeu apoia criação de emprego	Nuno Gama de Oliveira Pinto	109	35
Desigualdade de género na liderança empresarial	Nuno Gama de Oliveira Pinto	110	38
Comissão Europeia incentiva ensino e formação profissional	Nuno Gama de Oliveira Pinto	111	31
Comissão Europeia propõe sistema de monitorização de ofertas de emprego	Nuno Gama de Oliveira Pinto	112	33
SEPARATA			
Quem é quem na economia social	Carlos Barbosa de Oliveira	109	
Os caminhos da gestão – 50 livros fundamentais	J. M. Marques Apolinário	110	
Uma introdução à resiliência	Alina Oliveira	111	
Roteiro do empreendedor	J. M. Marques Apolinário	112	
TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO			
Os capitais próprios na microempresa	J. M. Marques Apolinário	109	47
O endividamento na microempresa	J. M. Marques Apolinário	110	50
Gestão dos recursos humanos na microempresa	J. M. Marques Apolinário	111	45
A tesouraria na microempresa	J. M. Marques Apolinário	112	47
TOME NOTA			
Rede Europeia antipobreza	Nuno Gama de Oliveira Pinto	109	7
Banco Europeu de Investimento financia novas linhas de crédito para PME	Nuno Gama de Oliveira Pinto	109	46
Estratégia Europa 2020 – desafios e objectivos para uma nova década	Nuno Gama de Oliveira Pinto	110	8
União Europeia aposta no relacionamento económico	Nuno Gama de Oliveira Pinto	111	10
Investigação e inovação vão ter novos apoios	Nuno Gama de Oliveira Pinto	112	8
Visita guiada à cidade das profissões	Nuno Gama de Oliveira Pinto	112	42

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Formação Profissional

Aposte na construção do seu futuro

Informações:

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E CENTROS DE EMPREGO

www.iefp.pt

A outra forma de ler a DIRIGIR

visite-nos em:

www.iefp.pt

B