

SET. OUT. 96 • Bimestral • 200.00

45

# DIRIGIR

revista para chefias

## ÉTICA EMPRESARIAL

SEPARATA

Código Ético  
de Empresa



INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A nossa gama de cores  
tem a opção que mais lhe convém :  
Branco, Branco ou Branco perfurado.



À primeira vista pode parecer que a nossa gama de papel multi-uso é um pouco limitada, mas se o que você procura é um papel de primeiríssima qualidade, pode crer que temos precisamente o que deseja.

Nós sabemos que a imagem da sua empresa começa na qualidade dos documentos que envia aos seus clientes; por isso investimos no desenvolvimento de uma gama de produtos de qualidade imbatível para satisfazer todas as suas exigências.

Só o nosso avanço tecnológico permite pôr à sua disposição um papel especial ao preço de um papel comum.



Navigator produzido pela Supercel.



Garantia de  
Qualidade  
Total

# S U M Á R I O

EDITORIAL	2
<b>DESTAQUE</b>	
Ética empresarial	3
<i>João Paulo F. Leal</i>	
Ética e competitividade: conflito ou harmonia?	8
Uma oportunidade para aprender	11
<i>Lúcia Falcão</i>	
<b>FORMAÇÃO</b>	
Princípios estratégicos de centros de formação	14
<i>Francisco Lopes dos Santos</i>	
Tome nota	21
<b>HISTÓRIA E CULTURA</b>	
A marca das coisas	22
<i>Nuno Luís Madureira</i>	
<b>GESTÃO</b>	
A sala dos técnicos	24
<i>J. Godinho Soares</i>	
Recrutamento e selecção	28
• <i>J. Coelho Martins</i>	
Criar uma empresa — O que é para si um bom lucro?	34
• <i>J. M. Marques Apolinário</i>	
Disse sobre gestão	41
<b>ASPIRINAS DA ALMA</b>	
Consumar a paixão pelos mares... O mergulho submarino	42
• <i>Albuquerque Tavares</i>	
<b>EUROFLASH</b>	45
<b>SOCIEDADE</b>	
Consumo ético	46
<i>Beja Santos</i>	
O direito e a ética nos negócios	49
<i>Pedro Queirós de Barros</i>	
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	51
Sucesso pessoal	• <i>Fernando Neves de Almeida</i>
<b>BREVES</b>	57
<b>VÍDEOS A VER</b>	60
<b>CLASSIFICADOS</b>	62
<b>OPINIÃO DO LEITOR</b>	63



FOTO: JORGE BARROS

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO



<b>GESTÃO</b>	
A sala dos técnicos	24
<i>J. Godinho Soares</i>	
Recrutamento e selecção	28
• <i>J. Coelho Martins</i>	
Criar uma empresa — O que é para si um bom lucro?	34
• <i>J. M. Marques Apolinário</i>	
Disse sobre gestão	41
<b>ASPIRINAS DA ALMA</b>	
Consumar a paixão pelos mares... O mergulho submarino	42
• <i>Albuquerque Tavares</i>	
<b>EUROFLASH</b>	45

<b>SOCIEDADE</b>	
Consumo ético	46
<i>Beja Santos</i>	
O direito e a ética nos negócios	49
<i>Pedro Queirós de Barros</i>	
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	51
Sucesso pessoal	• <i>Fernando Neves de Almeida</i>
<b>BREVES</b>	57
<b>VÍDEOS A VER</b>	60
<b>CLASSIFICADOS</b>	62
<b>OPINIÃO DO LEITOR</b>	63



PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDENADORA: LÚCIA FALCÃO. ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: LÍBIA SPENCER BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELIZABETE MIRANDA, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, LÚCIA FALCÃO, MADALENA ÁVILHAZ, MARIA DE LURDES RODRIGUES. COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, BEJA SANTOS, FERNANDO NEVES DE ALMEIDA, FRANCISCO LOPES DOS SANTOS, IVO SANTOS, JOÃO PAULO F. LEAL, J. COELHO MARTINS, J. GODINHO SOARES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, LÚCIA FALCÃO, NUNO LUÍS MADUREIRA, NUNO DE OLIVEIRA, PINTO, PEDRO QUEIRÓS DE BARROS. REVISÃO TIPOGRÁFICA: PAULO RAMOS. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: F4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELI. FOTOGRAFIA: TERESA REBEIRO. APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, NATÁLIA PACÍFICO. REDACÇÃO E ASSINATURAS: DIRECÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES - TEL. (01) 862567 - EXT. 2327 E 2376 - APARTADO 8236 - 1800 LISBOA CODEX. EDIÇÃO: ASSESSORIA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERPS, S.A. PERIODICIDADE: 6 NÚMEROS/ANO. TRAGEM: 2400 EXEMPLARES. CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 1800 LISBOA CODEX. DEPÓSITO LEGAL: N.º 1751982 - ISSN: 0271-7354. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO CONCORDANDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEPF. É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E IMPURADA A REVISÃO.

**N**um livro de Fernando Savater, intitulado *Ética para Um Jovem* lemos a seguinte frase:

*“A vida não é como os medicamentos que trazem todos uma literatura inclusa onde se explicam as contra-indicações do produto e se indicam as doses a consumir.*

*A vida é-nos dada sem receita e sem literatura inclusa. A ética não pode suprir por completo essa deficiência, porque não é senão a crónica dos esforços feitos pelos seres humanos no sentido de a colmatar.”*

Significa isto que não chega existirem regras deontológicas definindo condutas para **o indivíduo**. Não há nenhum regulamento que fixe o que é um bom ser humano, nem o homem é instrumento para se conseguir seja o que for.

Só ele, por si próprio, pode determinar os seus valores éticos e não as ordens dimanadas de uma qualquer autoridade ou os costumes geralmente aceites.

No caso das **Nações**, diz Tomás Moro:

*“Ainda que os Estados observassem perfeitamente os pactos que celebram entre si, continuaria a ser lamentável que o uso de tudo ratificar por meio de um juramento religioso tenha entrado nos costumes. Esta prática faz com que os homens acreditem ter nascido para serem adversários ou inimigos e que têm o dever de trabalharem para a sua recíproca perda, a menos que os tratados o impeçam, quando afinal os homens estão mais íntima e fortemente unidos pela vontade de se fazerem reciprocamente o bem do que por pactos, mais vinculados pelo coração do que pelas palavras.”*

E relativamente às **empresas**, às **organizações em geral**?

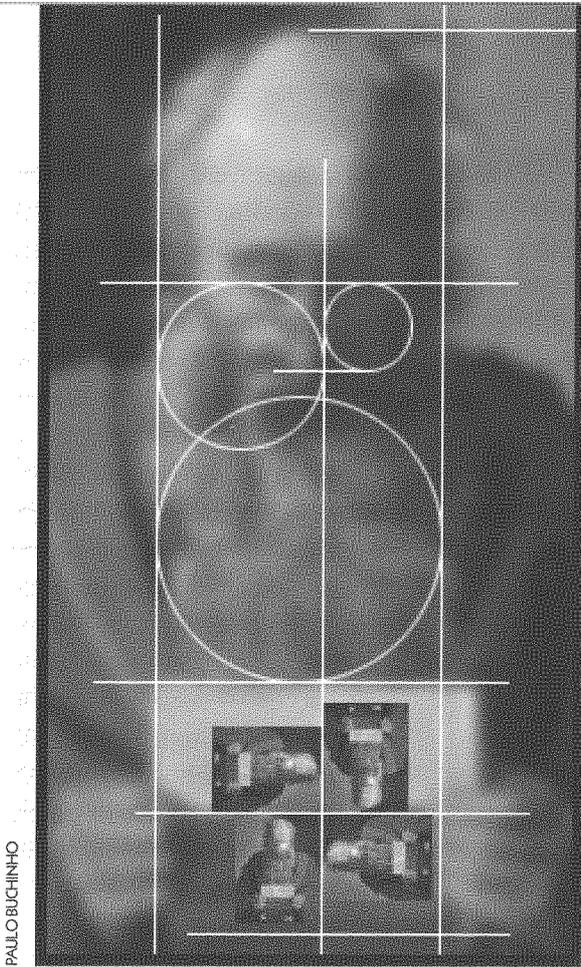
Será que os códigos de ética são mesmo necessários?

E são suficientes para que elas sejam éticas?

Da leitura das páginas que se seguem os leitores poderão não encontrar uma resposta precisa a estas questões.

Porém, não temos dúvidas que os textos produzidos sobre esta temática em diferentes perspectivas e os testemunhos pessoais de quem a vivencia, no dia-a-dia, os vão ajudar a compreender melhor o problema da ética empresarial e a formularem sobre ela a vossa própria opinião.

*Adelino Palma*



PAULO BUCHINHO

# ÉTICA EMPRESARIAL

•  
JOÃO PAULO F. LEAL

*Docente da Universidade Fernando Pessoa, Porto*

○

**Em tempos, um aluno finalista de um curso superior na área de gestão, após ter ouvido as primeiras explicações do que era a “ética” e a exposição dos primeiros conceitos iniciais (aqueles ligados essencialmente à noção de “moral”) interpelou, questionando, se todos os intervenientes numa organização deveriam agir como autênticos... “anjinhos” (*sic*), fazendo perigar, “naturalmente”, a posição de qualquer indivíduo no seio de uma sociedade moderna altamente competitiva.**

**De facto, similares atitudes e pensamentos parecem ocorrer sempre que desejamos explicitar a concretização de um modelo filosófico dentro da vivência diária de cada um.**

No 1.º Congresso de Ética Empresarial, organizado pela Associação Portuguesa de *Management* (APM), durante o último mês de Maio, muitos intervenientes abordaram questões inerentes à temática visada: desde filósofos e economistas, até aos próprios dinamizadores de grandes empreendimentos económicos, como gestores e diversos empresários. Todos tiveram possibilidade de exporem os dados, conforme a experiência individual de cada um. Duas ideias ressaltaram para o presente observador: uma certa desadequação dos temas expostos junto da cultura em Portugal (designadamente cívica) e da cultura de empresa (variável ao longo do país). Verificar que entre gestores e outros técnicos de renome existiam, não só preocupações ético-deontológicas, como conhecimentos teóricos sobre o que significa a “ética”, foi uma das surpresas que tivemos oportunidade de presenciar. Se sabemos que existe uma grande diferença entre os pressupostos teóricos (desejáveis e necessários em Ciência) e as concretizações no plano real, não é menos certo que ficamos agradavelmente espantados por alguns intervenientes, muitas vezes criticados por uma certa “ausência de ética”, conhecerem, eles próprios, os princípios teóricos da noção de “ética” e do seu significado em termos empresariais, demonstrado, inclusivé, por planos de trabalho interno bastante elaborados.

Nada disto espantaria se todo o empresário compreendesse que, para construir um projecto válido, é necessário que toda e qualquer organização possua, para a maximização de funcionamento e de lucros, um quadro preciso sobre os mais variados tipos de comportamento: entre colegas de níveis diferentes ou iguais, para clientes e fornecedores, ao nível da prática de venda, diante do Estado, etc. Todo o trabalhador pertence a uma “casa”, sendo natural, se não mesmo necessário, defendê-la e promovê-la correctamente. Estes procedimentos serão difíceis de implementar em organismos públicos — especialmente os de grande dimensão — mas são, no entanto, aplicáveis nas pequenas e médias (sobretudo nestas) empresas, que constituem o grosso do tecido empresarial português.

## ÉTICA: FACTOR RELACIONAL

A ética, no mundo das empresas, é não só um garante de equidade entre os elementos constitutivos de uma

organização, mas também um conjunto de princípios que deverão (a par de regras deontológicas, que não ocupam necessariamente o mesmo lugar) socializar para o modelo de empresa qualquer indivíduo que a ela venha a pertencer (cultura interna empreendida). Neste sentido, a ética deverá ser compreendida como um factor relacional na empresa e entre empresas distintas: são os chamados “amor à camisola”, “defesa do bom nome da empresa”, etc. Em qualquer dos casos, existe sempre um factor subjacente aos princípios éticos a ter em conta no seio de uma empresa: a questão do sigilo. Ele é tão importante quanto, em muitos países, é suficiente, à luz do direito de trabalho respectivo, para se efectuar o despedimento. No caso português, também existem os mesmos pressupostos, mas as questões das participações dolosas e intencionais são, muitas vezes, difíceis de serem comprovadas em tribunal.

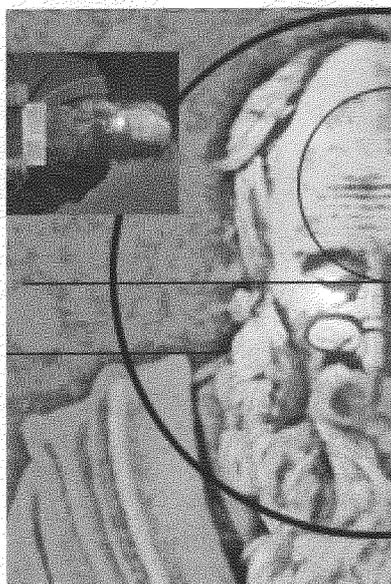
Todas as questões referentes à ética provêm, invariavelmente, da cultura de um determinado grupo, etnia, lugar ou país. Indissociáveis da evolução humana e das questões organizacionais no interior de grupos, cedo os primeiros homínídeos tiveram que encontrar soluções para dois tipos de problemas levantados:

- a) o questionamento sobre o desconhecido, designadamente a morte;
- b) a organização social, isto é, a vivência em grupos.

Ambas são indissociáveis dos progressos ao nível da linguagem. Se no primeiro caso se verificaram as primeiras formas de comportamento religioso (explicações míticas, etc.), no segundo registou-se uma necessidade de regular toda a actividade humana, desde o relacionamento entre parentes (a questão do incesto, do tabu, etc.), até à solução sobre contendas internas e externas ao grupo (discussões, homicídios, etc.). Logo, o próprio desenvolvimento social levou a que, nas primeiras comunidades, se declarassem um conjunto de regras de comportamento, fazendo com que certos preceitos mágico-rituais (contactos com o desconhe-

cido, ou o não revelado) entrassem em linha de contacto com o que era acordado socialmente (as formas de Direito primitivo, transmitidas oralmente): certas interpretações baseadas em crenças religiosas procuravam explicar a vinda de uma determinada benesse ou de um determinado castigo; a violação de uma determinada regra social tinha sempre a ver com algum aspecto da vida religiosa.

É no seio deste acumular de experiências que surge a moral. Por um lado, ela tem um cunho religioso, por outro, uma componente social. Ambas mergulham uma na outra, inovando constantemente através de experiências trocadas. Daí resulta a necessidade dos credos se adaptarem às constantes inovações — sociais e culturais — e de o Direito ir, de tempos a tempos, retirar noções de usos e bons costumes no seio da própria vivência moral e religiosa de um determinado povo.



## ÉTICA: CIÊNCIA DA MORAL

Mas, ao falarmos de ética e de moral, temos forçosamente que traduzir os seus significados teóricos, ou seja, definir os conceitos. Não iremos, pela muito extensa variação de definições, alongar-

mo-nos nesta temática, pois seria necessário verificar uma vasta bibliografia que a ela diz respeito<sup>(1)</sup>. Etimologicamente, ética deriva de dois vocábulos gregos: *ēthos*, que significa “residência”, “hábito”, “carácter”, “modo de ser” (o interior pessoal) e *éthos*, “costume”, “uso” (algo que é imposto pelo exterior sobre o indivíduo); ambas aproximam-se da noção de moral (*mores*), traduzida, de forma geral, por “de acordo com os bons costumes”, “tradição”, “deveres”, “preceitos”<sup>(2)</sup>. Se a ética é indissociável da moral, confundindo-se muitas vezes com ela, outros conceitos estão-lhe igualmente ligados: valor, norma, lei, desvio e regulação social, entre outros.

Ora, se afirmarmos que a moral significa agir de acordo com os bons costumes, ou a capacidade de distinguirmos entre o bem e o mal, e se sabemos que ela é

particular dentro de uma determinada cultura e por isso transmissível no tempo, qual a diferença relativamente ao termo ética, que significa, já o vimos, algo de aproximado? É no âmbito da Filosofia que poderemos encontrar a resposta. Nos inúmeros pensadores oriundos da Antiguidade grega, como Aristóteles ou Platão, passando por muitos mais ao longo da História, como Kant ou Heidegger, verificamos neles uma reflexão sobre o sentido moral das sociedades nas épocas respectivas. É esta capacidade reflexiva que caracteriza a ética. Paul Ricoeur<sup>(3)</sup> afirma, desejando esclarecer o significado de ética: “Proponho (...) reservar o termo ética para todo o questionamento que precede a introdução da ideia de lei moral e designar por moral tudo o que, na ordem do bem e do mal, se refere a leis, normas, imperativos.” (Apud Grácio, 1991/92). Assim, e de uma forma mais concisa, diz-se que a ética é a ciência da moral; a moral representa “o que é” e a ética “o que deve ser” (próximo da deontologia, mas sem a sua estrutura normativa).

## A EVOLUÇÃO DOS PADRÕES ÉTICOS

A ideia de “ética” é própria do pensamento ocidental, tanto pela herança cultural greco-romana (sobretudo na componente político-filosófica) como pela tradição judaico-cristã (teocentrista). A ascensão burguesa nos principais sectores profissionais da sociedade a partir do século xvii (já levemente verificável no século xiv, durante a revolução urbana e mercantil europeia), implicaram uma mobilidade social, sobretudo no sector comercial, construindo um modelo próprio de organização baseado em formas de capitalismo e na adopção de novos aparelhos burocráticos. Adjunto a estes factos, surgem as correntes protestantes no século xvi, sobretudo no Norte da Europa (Países Baixos, Países Escandinavos, Alemanha e Países Anglo-Saxónicos), conseguindo aliar o credo à capacidade comercial (de trabalho) e, mais tarde, ao próprio fenómeno de industrialização<sup>(4)</sup>. Fazendo do lucro algo de moralmente

aceitável, este novo modelo capitalista da economia promove novos padrões éticos, verificáveis na própria difusão cultural da nossa actual vivência cultural (o exemplo dos Estados Unidos como agente dinamizador da economia mundial).

Quando estamos diante de uma questão moral, muitas vezes um dogma religioso, ou perante um determinado facto hipotético ou real, com a reflexão ética somos compelidos a questionar e, à luz de uma equidistância, verificar se a ideia original não estará longe de violar a liberdade individual ou de provocar perturbações ao nível da nossa vida pessoal. Mas, no sentido oposto, poderá o pensador ou o cientista verificar a premente neces-

sidade da reintrodução de alguns preceitos morais na nossa vivência para uma melhoria de todo o sistema de convivência; não estando a descrever só aspectos religiosos, entramos nas dimensões económica e política da reflexão ética. Mas, como se procede o juízo de partida se não desejamos seguir um determinado modelo moralista? É, julgamos, a partir da conjugação de duas dimensões importantes no mundo actual: uma noção de globalização ao nível das comunicações (onde subjazem a transformação e o desenvolvimento) e o respeito pelo outro. Entender o “outro” como uma totalidade independente e válida (a noção de

alteridade antropológica) é fundamental para este tipo de reflexão.

Biologicamente somos iguais em termos de espécie, embora diferentes nas nossas características particulares. Em termos sociais, todos nascem com papéis distintos e, fruto das mais diversas contingências, somos actores que deambulamos entre os mais diversos palcos. Mas, é no plano do Direito que todos partimos de uma mesma base teórica de igualdade, de cidadania plena com direitos e obrigações semelhantes. É na interligação destas e de outras dimensões que a reflexão ética se desenvolve, a par dos conceitos de civilização e a de herança cultural de cada povo. Compreender que a chave da sobrevivência e da felicidade reside no respeito por si e pelos outros é fundamental para o entendimento da presente temática.

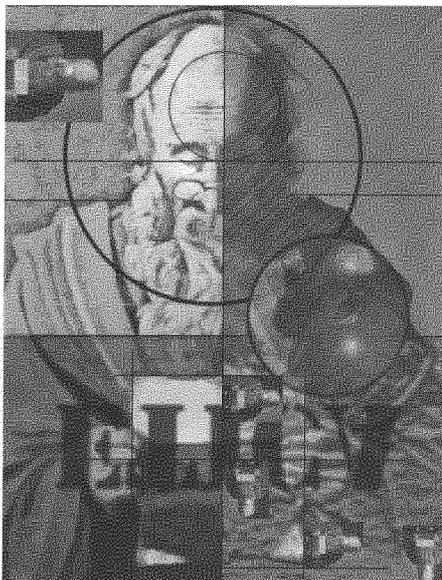


## ACÇÃO ÉTICA: A REALIDADE PORTUGUESA

Não daremos extensas respostas ou explicações porque constituem-se como complexas para serem integradas num simples artigo. Analisando ao de leve o caso português, podemos afirmar que todo o nosso viver actual não tem certamente em conta a noção de “cidadania”. O individualismo colhe de forma abrupta qualquer veicidade a formas, mesmo que primárias, de cooperação. No entanto, o representante da economia liberal, os Estados Unidos, tem em alguns sectores da sua sociedade formas de cooperação efectiva. Têm-nas, de facto, mas suportados por toda uma herança cultural, e não importados maciçamente, como actualmente acontece na maioria dos países europeus. A diferença é tão elevada quanto os modelos organizacionais que operam nos Estados Unidos, como as grandes multinacionais, falham quando tentam aplicar integralmente uma mesma forma competitiva em solo lusitano. É este sentido de competição, baseado na adopção de modelos económicos desadequados, que leva a distorções de comportamento da vida e da cultura portuguesa. Antes baseado num nacionalismo quase paternalista e de devoção diante de uma ideia de Império, Portugal teve que se adaptar a fortes desigualdades sociais e à invasão de bens supérfluos, tentando a população atingir um *status* e uma posição social que lhes forneceram uma (falsa) ideia de domínio.

Competição e domínio são as faces de uma moeda chamada intolerância; é contra ela que a reflexão ética se dirige. Esta não deverá professar algo que vai contra as ideias do lucro, melhoria de vida, enriquecimento, mas, juntando estes elementos, demonstrará as vantagens de um desenvolvimento sustentado e a necessidade da aplicação de correctos modelos educacionais.

Se particularizarmos, rapidamente verificamos que a sociedade portuguesa é pobre nas várias dimensões



de tolerância, tantas vezes propagandeadas por largos decénios. Se não, e à parte das questões étnicas e dos fenómenos de exclusão social que têm afectado a nossa vivência última, verifiquem o comportamento do condutor português nas nossas estradas. Será que as atitudes tomadas por alguns automobilistas não são, na prática, atitudes homicidas? Qual o significado de uma centena de homicídios qualificados anualmente diante dos mais de mil mortos nas vias públicas nacionais? Qual o preço pago pelo Estado, por nós todos, pelas atitudes insensatas ocorridas durante uma simples viagem? Estas perguntas permanecem certamente no nosso pensamento e resumem, pensamos, a atitude da nossa população em relação ao seu desempenho cívico. Desde o poluir deliberadamente o ambiente até “enganar” o sistema de contribuições e impostos, todo o conjunto de cooperação social está presentemente afectado.

## A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Após verificarmos o domínio da acção ética, quais são as matrizes de uma disciplina de ética empresarial? Em primeiro

lugar, verificar a (nem sempre fácil) diferença entre ética e moral; em segundo, compreender que a nossa vivência actual, logo, as próprias organizações, resultam de uma herança cultural, sendo esta essencialmente greco-latino-cristã; verificar quais as principais figuras que estruturaram as modernas formas de pensamento (Nietzsche, Freud, Marx, Weber, Durkheim, etc.) e suas influências na compreensão do comportamento individual e das sociedades organizadas; seguidamente, estudar o relacionamento interno e externo dos actores nas organizações: perceber qual a importância do sigilo, das informações confidenciais, do relacionamento entre colegas de trabalho, das relações formais e informais, da compreensão sobre o significado de competição, etc. Por último, e resumidamente, entender que:

- a) a implementação de códigos de conduta permite a optimização de procedimentos e que, não sendo um investimento a curto prazo, poderá, no tempo, produzir um retorno em termos de lucros (financeiros e outros);
- b) uma vez um código ético ou deontológico implementado nas empresas, é absolutamente necessário intervir quando existe uma clara violação dos códigos, não deixando prevalecer qualquer tipo de facilismo.

O estudo da ética empresarial (económica, de gestão, etc.) é algo de recente a nível mundial, sendo sobretudo de índole anglo-saxónica, com particular interesse por parte dos investigadores da América do Norte. Questões como o assédio (nas suas variadas formas), o sigilo, o acesso a informações privilegiadas, a influência das grandes empresas ou dos monopólios nos sistemas político e económico, os fenómenos burocráticos, a terceirização disfuncional, bem como os fenómenos de corrupção nos mais diversos níveis são, entre outras, questões elaboradas nesta disciplina. Ela não é de forma alguma puramente teórica: aplica essencialmente casos conhecidos, noticiados, ou hipotéticos.

Reconheçamos que **o empresário pode e deve ser um agente de desenvolvimento e cooperação para a vida social**, evitando, por exemplo, os fenómenos de falências fraudulentas, promovendo a igualdade de oportunidades e de salários entre homens e mulheres, equacionando os problemas solicitados pelas leis relativas a polivalência e flexibilidade no emprego, bem como as implicações do não cumprimento das obrigações fiscais para a protecção daqueles que socialmente estão menos protegidos, são outros aspectos considerados<sup>(5)</sup>.

Finalmente, ao nível do ensino superior, é necessário lembrar que o ambiente universitário tem por objectivo uma adequada preparação dos alunos para a vida activa mas, e sobretudo, formar o indivíduo na sua totalidade, equacionando a sua verdadeira dimensão humanista aos objectivos da sua formação. É verdade que o ambiente competitivo também existe no ensino superior; por vezes ele é saudável, acabando no entanto por ser contra-productivo quando desejamos explicar o âmbito da ética empresarial. Este é mesmo o objectivo imediato da

apresentação desta disciplina: lembrar e compreender que toda a ciência económica se insere em estudos de Ciências Sociais e Humanas, sendo por isso desadequado entender este tipo de conhecimento só nos seus estritos ambientes quantificadores, totalmente à margem da sensibilidade individual e humana.

**Afinal, a competição não pode justificar o injustificável: a desumanização da nossa sociedade.**

## NOTAS

- (1) Aos leitores apresentamos uma bibliografia sumária permanecendo, no entanto, a chamada de atenção para o apreciável número de títulos que versam sobre esta temática, sobretudo no âmbito da Filosofia.
- (2) Cf. Fernandez, Francisco Vasquez, *Ética y Deontología de la Informacion*, Ed. Paraninfo, Madrid, 1991, pp. 5-32
- (3) Apud. Grácio, Cristina, "Ética", in *Dicionário do Pensamento Contemporâneo*, s.l., Ed. Círculo de Leitores, 1991, p. 92
- (4) Cf. Weber, Max, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Pioneira Ed., S. Paulo, 1992, pp. 3-15;  
Cf. Braga da Cruz, M., *Teorias Sociológicas — Os fundadores e os clássicos* (Antologia de textos), Vol. I, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1995, pp. 663-679
- (5) Cf. Moreira, José Manuel, *Ética, Economia e Política*, Lello & Irmão Ed., Porto, 1996, pp. 231-233

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA.VV., *Business Ethics — A european approach*, Prentice Hall, London, 1994
- AA.VV., *Concepciones de la Ética*, Ed. Trotta, Madrid, 1992
- AA.VV., *Ethics at Work*, Harvard University, Boston, 1991
- AA.VV., *Ethics in Practice — Managing the moral corporation*, Harvard University, Boston, 1989
- BLANCHARD, K. E. PEALE, N. V., *O Poder da Gestão Ética*, Difusão Cultural, Lisboa, 1994
- BROWN, M. T., *La Ética en La Empresa*, Paidós, Barcelona, 1992
- KUNG, H., *Proyecto de una Ética Mundial*, Ed. Trotta, Madrid, 1991
- MOREIRA, J. M., *Ética, Economia e Política*, Lello & Irmão Ed., Porto, 1996
- TEXEIRA, N.G., *A Ética no Mundo da Empresa*, Pioneira Ed., S. Paulo, 1991

**Numa sociedade cada vez mais competitiva, em que cada empresa procura subsistir e fazer face às condições actuais de mercado e de concorrência, que papel desempenham os valores e a ética, e como se conciliam com os interesses das empresas?**

Debate

## ÉTICA E COMPETITIVIDADE: CONFLITO OU HARMONIA?



TERESA MARIA  
JANZ GUERRA

As **empresas**, como se sabe, tendem a desenvolver a sua actividade segundo práticas que parecem correctas porque todos as fazem, em vez de implementarem aquelas que resultam da sua própria convicção.

Poderemos dizer que as “práticas correntes” são as regras de jogo do mercado, resultantes da procura de uma competitividade de curto prazo.

No entanto, o funcionamento do mercado gera resultados que são considerados errados pela sociedade, colocando a esta problemas de difícil resolução.

Tomemos como exemplos o mau uso dos recursos naturais, o pagamento de salários abaixo do valor a que poderiam ser pagos, ou acima do valor que a situação financeira da empresa aconselharia, a fuga aos impostos...

Estes são apenas alguns exemplos de como a prática comum da actividade empresarial pode tornar uma sociedade menos competitiva, uma vez que são situações que conduzem à destruição e esgotamento dos recursos naturais, à redução do consumo e/ou aumento do desemprego e à redução de fundos necessários ao investimento público.

É neste contexto que se começa a reflectir sobre a importância da ética empresarial como forma de redução dos custos sociais.

A ideia essencial é de que através da ética empresarial as empresas procurem implementar um novo processo de optimização da sua estratégia, que ajuste as exigências colocadas pela preservação do ambiente com os seus interesses de sobrevivência e rentabilidade.

Mas como o fazer?

O objectivo último de qualquer empresa é a produção de bens ou serviços, por forma a satisfazer uma necessidade dos consumidores, mas essa satisfação implica cada vez mais a adopção, pela empresa, da sua responsabilidade social.

A responsabilidade social abrange a utilidade, segurança e higiene dos produtos, a afectação eficiente das matérias-primas, o desenvolvimento e formação do pessoal, o respeito dos compromissos com fornecedores e clientes, o respeito pela preservação do meio ambiente, o cumprimento da legislação e, contudo, ser competitiva. O instrumento estratégico da responsabilidade social é a ética empresarial.

Esta é formada por um conjunto de valores morais e princípios gerais que são a base de práticas desejáveis, pelas quais a empresa pretende atingir a excelência competitiva.

O conjunto das práticas desejáveis deve ser definido no código ético ou de conduta.

A introdução de um código ético na empresa passa pela criação de uma visão partilhada, por todos os membros da organização, das práticas adequadas, e pela aprendizagem moral que resulta do seguimento das condutas propostas por quem tem autoridade.

Como é possível intuir, a criação de uma visão partilhada e a aprendizagem moral requerem disponibilidades, capacidades e competências que nem sempre as empresas poderão reunir ou dispor.

Para implementar um código ético, é essencial o papel da direcção de topo, pois é a ela que cabe induzir os seus colaboradores a manterem uma conduta, por forma a melhorar a coesão da organização e a sua capacidade para cumprir os seus fins.

Assim, teremos:

- redução dos custos sociais;
- adopção de uma visão partilhada;
- melhoria da competitividade.

A ética empresarial transforma-se num fundamento do desenvolvimento económico na medida em que, numa sociedade em que cada um se comporte eticamente, cada pessoa autodesenvolve-se e contribui para o desenvolvimento dos outros.

Cada um cumpre melhor o seu fim e contribui melhor para o cumprimento dos fins da empresa e da sociedade.



OSÉ  
MANUEL  
NUNES

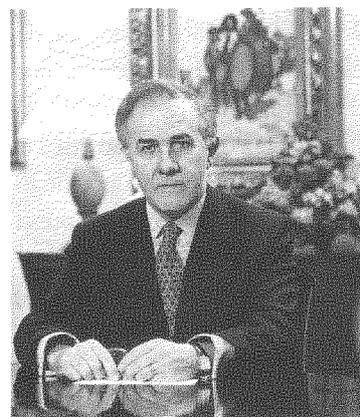
Para um **meio de comunicação de massas**, a relação entre ética e competitividade é certamente uma matéria delicada e em crise aguda. Os *mass media* vivem num contexto tão competitivo como qualquer outra empresa, é certo, mas há algo que os diferencia dos outros. A medida da concorrência entre empresas do mesmo *medium* é, mais que nunca, um factor condicionante da sua actividade diária. No caso extremo das empresas de televisão é uma arma letal, quotidianamente bramida sobre as cabeças dos seus directores. A expressão “ditadura do audímetro” significa que a sua actividade medida dia-

riamente e divulgada no dia seguinte condiciona não só as programações como funciona como um barómetro dos investimentos publicitários. O audímetro, ao medir a percentagem de audiência ou de *share* do canal X, induz um efeito alienante e perverso, que transforma os telespectadores em consumidores de publicidade, um produto medido ao quilo, que as empresas de televisão servem às agências de publicidade e aos anunciantes. Os programas transformam-se assim em isco de consumidores que os atraí ao ecrã para que eles vejam a publicidade.

A ditadura do audímetro é hoje o expoente máximo do enfiamento do comportamento ético dos *media* perante as suas audiências e perante os concorrentes e produz efeitos que visam, inclusivamente, resultados políticos.

Quando, como no caso português, as condições de competitividade se agudizam e onde existem jornais, rádios e televisões a disputar um mercado publicitário pequeno, ou, pelo contrário, *mass media* em excesso para o mercado publicitário existente, a ética cede o lugar a uma concorrência agressiva em que a única regra parece ser comandada pela luta pela sobrevivência, pela guerra sem quartel. O caso português não é, felizmente, a regra no mundo dos *media*. Há geralmente competição agressiva, mas há igualmente ética. E a harmonia entre os dois valores revela-se vantajosa para todos os operadores.

Estou convicto, pelo que conheço deste sector de actividade, que é possível e desejável conciliar harmoniosamente ética e competitividade. Na RDP, única empresa de radio-difusão sonora que opera fora da luta pelo mercado publicitário, a ética está no mesmo plano que a competitividade.



JORGE  
JARDIM  
GONÇALVES

A empresa existe inserida num determinado contexto social, do qual faz parte integrante, quaisquer que sejam a sua dimensão e âmbito operativo. A crescente sofis-

ticação dos mercados e a reconhecida necessidade de proteger interesses de determinados agentes económicos (como sejam, por exemplo, os consumidores, ou os investidores) leva a que a própria sociedade imponha, por via legislativa e/ou regulamentar, determinadas normas de actuação e conduta que visam assegurar o respeito por valores e princípios éticos aplicáveis à generalidade das actividades económicas. Estas normas de âmbito geral são, por vezes, complementadas por códigos de aplicação específica a determinados sectores de actividade considerados mais sensíveis ou de importância “estratégica” na óptica do interesse social.

É o caso do **sector financeiro e dos mercados de capitais**, domínios sujeitos à supervisão de instâncias regulamentares próprias, e que constituem, por excelência, os domínios de actuação das instituições bancárias. Concretizando, a actividade destas é enquadrada por:

- Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.
- Código do Mercado de Valores Imobiliários.
- Código de Conduta da Associação Portuguesa de Bancos.

Encontram-se, portanto, definidas regras básicas que importa cumprir, sob pena de imposições sancionatórias que podem incluir a proibição definitiva de actuação no mercado. Estas regras aplicam-se a todos os operadores indistintamente, pelo que se poderia pensar que “nivelariam”, de certa forma e no plano ético, a actuação de todas as empresas presentes no mercado, impondo os padrões que todos observariam.

No entanto, há empresas que, por opção estratégica, decidiram ir, no plano ético, além do que dispõem as normas acima referidas. O Universo BCP/Atlântico, por exemplo, reconhece a importância da dimensão ética da empresa: os princípios que norteiam a actividade de todos os colaboradores fazem parte da cultura empresarial que lhes é transmitida desde o primeiro dia. A formação ministrada aos recém-admitidos contém um módulo específico sobre “Ética e Conduta Profissional”. Temas considerados de importância vital são desde logo abordados: sigilo profissional, exclusividade de funções, interesses conflituantes, procedimentos operativos, critérios de actuação. O código de conduta interno, que vigora em todas as empresas do grupo, especifica os critérios adoptados, as políticas, as competências, os siste-

mas de controlo de riscos e de procedimentos, os padrões de qualidade e níveis de serviço.

Transparência, rigor, competência, diligência, profissionalismo nas relações internas e externas, prevalência dos interesses dos clientes: estes os elementos básicos exigidos de todos. A importância atribuída aos princípios e valores que determinam a actuação das empresas do grupo no mercado não conflitua com o objectivo de maximização da rendibilidade dos capitais investidos: bem pelo contrário, promove e assegura a manutenção dessa rendibilidade no futuro. Porque é a única forma de conquistar a confiança do mercado, em qualquer segmento e em qualquer área específica do negócio financeiro, e porque a confiança do mercado, neste negócio, é a primeira condição para se poder operar e a garantia de negócio futuro. Não se trata, portanto, apenas de cumprir determinado conjunto de disposições regulamentares: trata-se, acima de tudo, de assegurar o futuro da empresa. Nos tempos mais recentes não faltam exemplos de empresas de grande dimensão, no sector financeiro, com significativa projecção internacional, que sofreram consequências pesadíssimas de actuações incorrectas por parte de determinados elementos. São exemplos que demonstram a necessidade de uma actualização constante, sobretudo no domínio dos sistemas de controlo de procedimentos e de riscos, porque se pode perder de um momento para o outro a confiança que se foi conquistando ao longo de anos.

O mercado é cada vez mais exigente, não só quanto às características dos produtos ou serviços, mas também quanto à idoneidade do operador. As empresas que souberem distinguir-se pela transparência da sua gestão, pela solidez da sua actuação, pelo profissionalismo dos seus colaboradores e pela confiança que inspiram no mercado contam certamente com uma apreciável vantagem competitiva.

## NOTAS

### TERESA MARIA JANZ GUERRA

Administradora e Directora de Recursos Humanos da Bruno Janz Herdeiros, SA.

### JOSÉ MANUEL NUNES

Presidente do Conselho de Administração da RDP; Presidente da Assembleia da Rádio e da Comissão de Programas da União Europeia de Rádio-Televisão.

### JORGE JARDIM GONÇALVES

Presidente do Conselho de Administração do BCP.

Entrevista

# UMA OPORTUNIDADE PARA APRENDER

•  
LUÍSA FALCÃO

Coordenadora da DIRIGIR

○

A Body Shop é uma empresa internacional, nascida em Inglaterra há 20 anos. Por todo o Mundo contam-se já mil e quatrocentas lojas, a funcionar em regime de *franchising*. Em Portugal, a primeira loja surgiu em 1986. Hoje, são onze lojas por todo o País e, até finais de 1997, abrirão mais duas.

A finalidade da Body Shop é desenvolver e comercializar uma ampla gama de produtos de cosmética, tendo subjacente uma filosofia muito própria e consistente de salvaguarda do meio ambiente. De facto, ela veio a constituir-se como política da empresa e a enformar um verdadeiro código de ética. A experiência de colaborar com uma empresa com tais características é, seguramente, enriquecedora. Assim considera Ana Maria Schiappa, gerente da loja das Amoreiras, em Lisboa, que nos proporciona, nesta entrevista, uma oportunidade para aprender...

## Relativamente à concorrência, que é muita, qual é a estratégia da Body Shop?

O posicionamento da Body Shop é, de facto, bem diferente da concorrência. É uma empresa que tem uma filosofia muito própria — apostar sobretudo no ingrediente em si mesmo, na sua qualidade. Não fazemos publicidade de espécie alguma e, como vê, as embalagens são muito pouco sofisticadas, investe-se aí o mínimo possível. Aposta-se muito na reciclagem e na reutilização das embalagens. O que nos interessa, acima de tudo, é vender um produto natural, reconhecidamente de boa qualidade.

A embalagem serve apenas para o conter, nada mais. Em termos éticos, é bem diferente...

## Diferente da concorrência?

Exacto. A Body Shop, desde a sua fundação, sempre defendeu que é moralmente condenável e totalmente desnecessário testar produtos cosméticos e os seus ingredientes em animais. Este nosso ponto de vista não tem sido muito bem aceite na indústria de cosméticos, diga-se. No entanto, nada nos tem demovido. É um princípio ético. Os nossos fornecedores têm que assinar uma declaração em como os ingredientes que nos fornecem não foram testados em animais e levamos isto de tal forma a sério que, se descobrimos que o ingrediente foi assim testado, o produto é retirado do mercado e o fornecedor é responsabilizado.

## É a salvaguarda dos animais, mas os produtos precisam de ser testados antes de serem comercializados. Como é que isso é feito?

Os ingredientes que nós utilizamos são, na maior parte dos casos, conhecidos há séculos: o óleo de amêndoas doces, manteiga de cacau, mel, etc. Não é preciso testar as suas qualidades, elas já são conhecidas e, assim, evita-se o sofrimento de milhares de animais. Quando há necessidade de proceder a testes de experimentação das qualidades de algum cosmético, são pessoas que voluntariamente se oferecem para o efeito. Sem quaisquer tipo de riscos, evidentemente.

## Se bem percebo, a protecção que fazem relativamente aos animais insere-se numa protecção geral do ambiente, uma vez que, como disse, adoptam a reciclagem como prática corrente. Como é que se expande essa filosofia pelos vossos colaboradores?

Qualquer pessoa que vem trabalhar para a Body Shop passa por um período de formação, a chamada filosofia de loja, que integra a aprendizagem do enquadramento da loja, o que é que se pretende, qual a mensagem final que se pretende fazer chegar ao consumidor...

## E qual é essa mensagem?

É, principalmente, evitar o desnecessário. Essa é a nossa prática: o papel e os sacos são reciclados, os frascos são reciclados e



até os pentes já o são. Há aqueles materiais que, não sendo passíveis de reciclar, são sempre materiais que não põem em risco o equilíbrio natural.

**Os vossos colaboradores são sujeitos a uma formação prévia de enquadramento e, depois, ao longo do tempo?**

Depois, a formação vai acontecendo... Quando há campanhas, reforça-se esta imagem que é transmitida inicialmente. Quando se recebe um novo produto, a gerente da loja tem um programa escrito para a sua própria formação e um outro que deve dar aos seus colaboradores — este consiste fundamentalmente na imagem que devem passar do produto em questão, para que serve, como deve ser utilizado, porque foram escolhidos determinados ingredientes, o que é que cada ingrediente faz, etc.

**A gerente desempenha um papel preponderante, não só na gestão da loja, mas também na formação que vai proporcionando.**

Sim, sem dúvida. As próprias gerentes têm uma formação bastante cuidada, através de programas vindos de Inglaterra, programas esses muito bem concebidos para uma formação individualizada. Normalmente são em suporte escrito, mas também é frequente serem acompanhados com vídeo.

**Essa formação individualizada é acompanhada por reuniões regulares com outros gerentes?**

Neste momento não é habitual acontecer. Mas há uma figura na nossa rede de lojas que é muito importante — uma supervisora ou coordenadora geral das gerentes — que, para além de proceder à supervisão da formação, nos ajuda em relação a qualquer dúvida que surja e que, digamos, faz a ligação entre as várias gerentes.

**E o contacto com a casa-mãe, acontece?**

Esse contacto é diário. É muito frequente e muito próximo.

**Encontrei uma expressão que achei curiosa, a propósito da Body Shop, que diz que ela atrai o consumidor verde e o empregado verde. O que é que isso quer dizer?**

Quer dizer que, de preferência, os empregados da Body Shop devem ser pessoas que têm um posicionamento em relação à vida que esteja de acordo com a filosofia da loja, da empresa.

**E esse aspecto constitui um critério de admissão?**

Bom, é claro que não é o único. Em Portugal nem é o principal. Ainda estamos pouco despertos, muito “verdes” em relação à questão verde, a tudo o que se relaciona com a protecção do ambiente. No entanto, nota-se grande diferença de há cinco anos para cá e, por norma, qualquer pessoa acaba por aderir a esse tipo de posicionamento, sobretudo os jovens.

**E a propósito do consumidor verde?**

Bom, nem sempre é tão verde quanto gostaríamos. Por isso a nossa acção de sensibilização constante — é a nossa atitude. Tentamos sensibilizá-lo, por exemplo, para a reutilização das embalagens (nós fazemos reenchimento de alguns dos produtos). Nestas situações, o valor que retiramos ao preço é meramente simbólico, o que leva algumas pessoas a acharem que não vale a pena. Aí, há que tentar fazê-las perceber que não é só o factor económico que está em jogo na reutilização, mas sim uma atitude que evita o desperdício...

**Qualquer um dos vossos colaboradores está preparado para responder a esse tipo de situações?**

É evidente que as pessoas que trabalham connosco há pouco tempo estão menos preparadas. Neste momento tenho empregadas muito recentes, que ainda se sentem pouco à vontade, mas será uma questão de tempo...

**Em termos da sua experiência pessoal, já tinha sido gerente de um outro tipo de loja?**

Não, nunca tinha tido esta experiência, digamos que me reconverti. O organismo onde trabalhava foi extinto e, entretanto, a gerente que estava nesta loja precisou de sair e propôs-me o seu lugar. Não pensei duas vezes e atirei-me, já lá vão oito anos...



### Quais são os problemas que uma função como a sua mais suscita?

Eu penso que os problemas maiores e mais frequentes com que me deparo são comuns a todo o tipo de comércio — são as questões relacionadas com o pessoal. No nosso caso, agravado com o facto de estarmos num centro comercial, o que obriga a turnos, significando isso mais pessoal. Neste momento trabalham comigo sete pessoas, sendo uma delas a subgerente.

### O maior problema é o incumprimento de horários?

Sim, o respeito pelos horários, mas também e, sobretudo, a falta de formação. Em Portugal as pessoas têm pouca formação, têm tendência a ser pouco profissionais. Estar atrás de um balcão requer uma certa sensibilidade para perceber o cliente, perceber os seus sinais, como olha, a forma como entra, se precisa de falar ou se, pelo contrário, quer estar sozinho. É claro que tudo isto se vai apurando com a experiência.

**E quanto à mobilidade do pessoal, ela existe? Sendo normalmente jovens, encaram este trabalho como provisório ou como um emprego de facto?**

É curioso porque a maioria dos jovens entra a considerar este trabalho como provisório e depois acaba por assumi-lo como a sua primeira profissão e, se se vão embora, vão cheios de pena...

### Acha que para isso é determinante a filosofia da loja?

Sim, sem dúvida. A loja é muito cativante, renova-se com facilidade e com frequência. Há muita coisa para saber, está-se sempre a aprender. Uma coisa que fazemos regularmente são acções de reciclagem. A certa altura existe, por exemplo, uma formação sobre cremes hidratantes e fica-se a saber bastante sobre isso, que vai sempre sendo actualizado à medida que os

progressos nesse domínio sucedem e cuja informação nos chega sempre. É uma loja muito viva e, julgo, muito motivadora.

### “Há sempre uma oportunidade para aprender” é o vosso actual slogan. Tem a ver com o início do ano escolar?

Claro, tem a ver com o regresso à escola. Essa frase acompanha o lançamento de materiais escolares e a linha de banho para crianças. Tem coisas divertidas e todas elas acompanhadas de mensagens, sobretudo relacionadas com os animais em vias de extinção: como vivem, quantos são, porque estão em extinção e o que poderemos fazer para o evitar. A entrada para a escola marca, assim, uma nova oportunidade de aprender mais e mais...

### Essas estratégias de lançamento e todo o material são definidos em Inglaterra. E a adaptação a Portugal, como se opera?

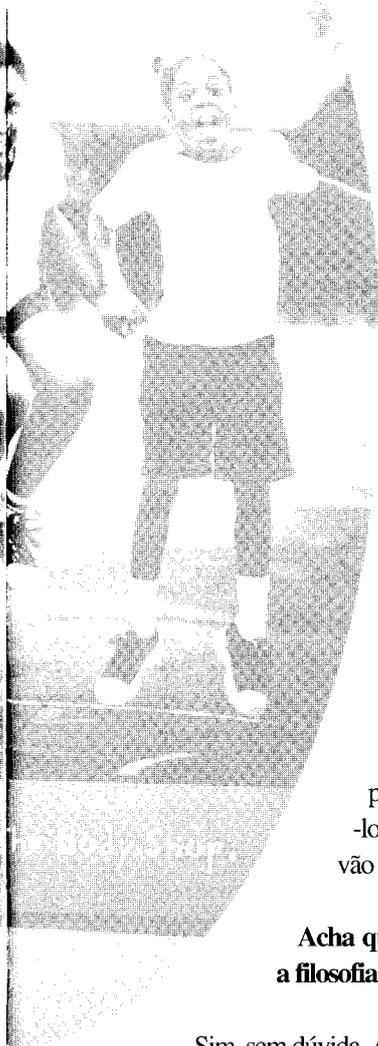
Os Ingleses concebem e preparam tudo, incluindo as traduções e adaptações de todas as mensagens. É natural que entrem em contacto com o país que as vai receber, no nosso caso com a administração, no Porto. As lojas recebem o material e orientações bem precisas de como o utilizar. Mas há sempre lugar à nossa iniciativa. Por exemplo, esta promoção vem acompanhada de uma lista de quatro ou cinco frases para escolhermos a que melhor se adapta à loja, o que depende, naturalmente, do local onde se insere, do tipo de pessoas que atende. Eu já fiz a minha escolha.

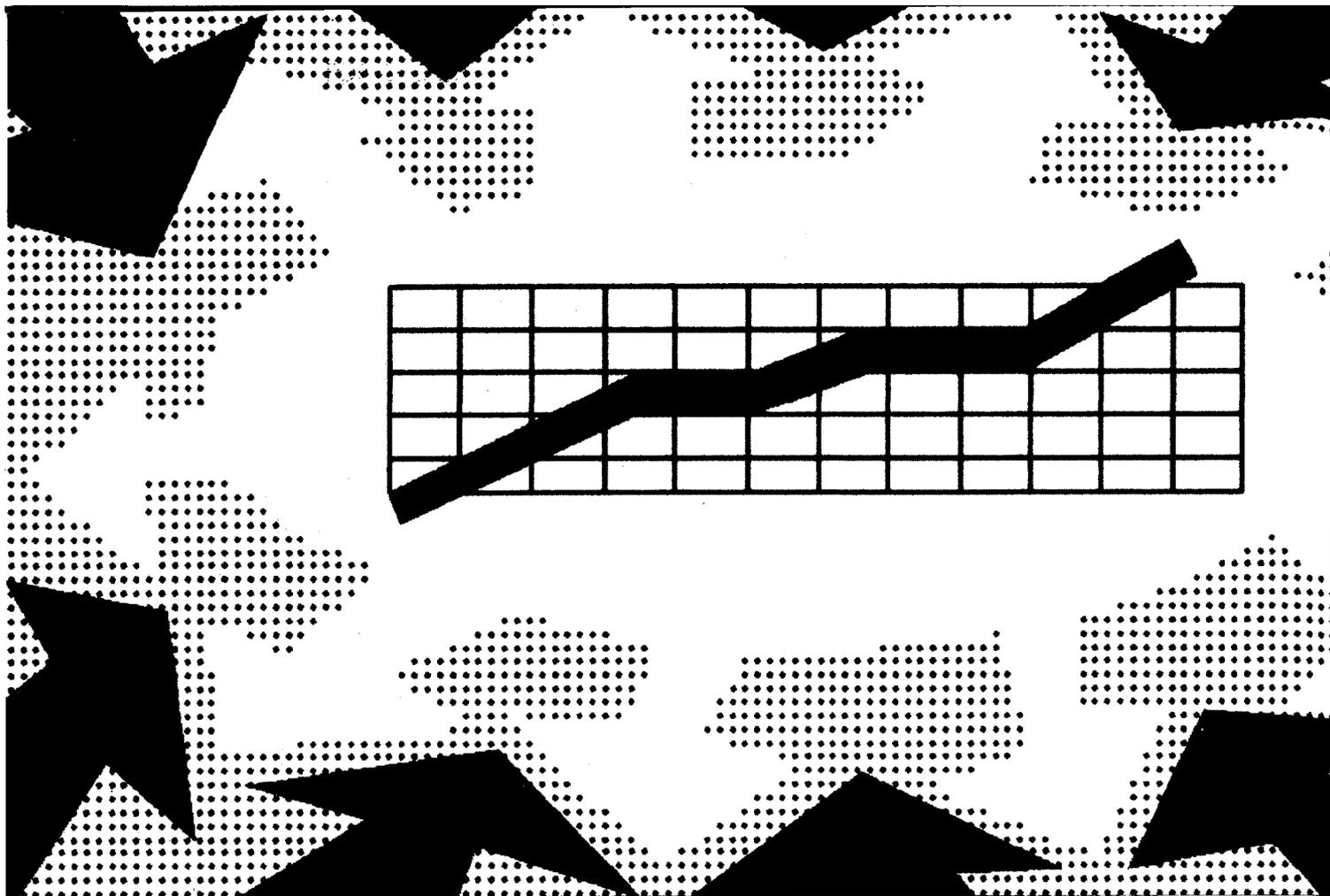
### Subjacente a essa ideia parece haver, para além do marketing, uma intenção de ligação com o meio envolvente. Que outras actividades acha interessante relevar?

Há todo um trabalho que a Body Shop desenvolve junto das comunidades mais desfavorecidas, com campanhas de vacinação, apoio médico, etc. Em Portugal tem sido sobretudo no Norte que essas acções se têm desenvolvido, nomeadamente em acções de apoio à terceira idade e a crianças.

### Essas iniciativas partem das gerentes das lojas?

Sim, podem partir do próprio gerente, mas também de qualquer elemento do *staff*. Depois, há que apresentar o projecto à administração para ser autorizado. Tudo isto terá que decorrer nos nossos horários de trabalho, o que exige uma grande disponibilidade pessoal e uma grande sensibilidade para este tipo de causas, que são também uma vertente da filosofia da nossa empresa e que nos permitem aprender, sempre.





# PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS DE CENTROS DE FORMAÇÃO

FRANCISCO LOPES DOS SANTOS

*Director-Geral da AGESFAL*

*“Se pensa que a formação é cara, experimente a ignorância.”*

Curiosamente, mais relevante que a questão do preço que está explícita nesta frase, será talvez, nos tempos actuais, o factor ignorância.

Num passado não muito longínquo — digamos 30 anos atrás — podia deixar-se de se ser ignorante para toda a vida aos 15/16 anos de idade, isto é, desde que se completasse um determinado nível de escolaridade

inicial. A razão para tal era muito simples: a escola qualificava a longo prazo porque a aceleração dos ritmos de mudança de “stock relevante de saber” era relativamente lenta.

Hoje, à parte a cultura linguística e de factos tradicionais, a relevância estratégica do que se aprende estende-se por prazos cada vez mais curtos, daí que até

## VISÃO ESTRATÉGICA PARA UMA FORMAÇÃO ESTRATEGICAMENTE RELEVANTE

*“Não se trata de encher um copo, mas sim de atear uma chama.”*

como critério de medida do nível de ignorância se tenha passado do conceito de “analfabetismo” para o de “iliteracia”, isto é, do simples facto de “se saber ler e escrever” para a questão de “que é que se consegue fazer com o que se sabe”.

A consequência deste novo contexto de obsolescência acelerada do saber é que, não se aprendendo mais, em quantidade e qualidade, fica-se iliterado ao fim de 5 a 7 anos.

Se se quiser um exemplo simples basta centrar a atenção nos efeitos da globalização no que se refere à língua e à informação para se concluir que quem não domine o inglês e a utilização informática estará irremediavelmente arredado do contexto actual e futuro de inovação e desen-

volvimento e, poderemos dizê-lo, globalmente iliterado. Manter-se-á certamente actuante no espaço da língua portuguesa e utilizando os meios tradicionais de comunicação, mas estará incapaz de se integrar na “Aldeia Global”, ou mesmo no “Lugarejo Europeu”. À medida que a pertinência da região portuguesa for perdendo importância enquanto espaço social e negocial autónomo, os níveis de ignorância de cidadãos, linguística e informaticamente limitados, aumentarão a um ritmo cada vez mais crescente.

Esta será a mais crua e significativa conclusão sobre a importância estratégica da formação para os indivíduos, as organizações e as nações, e atrás dela vêm todas as restantes questões ligadas à visão estratégica para a formação, aos novos processos de coesão organizativa relevantes e à necessidade de um novo paradigma de posicionamento competitivo da formação, nomeadamente quanto à variável tempo.

Demonstrar a importância da formação na nova sociedade do saber parece fácil. Já debater “qual a formação estrategicamente relevante” se pode ter como mais complexo.

Todos concordarão que, num contexto como o atrás exposto, o desafio eficaz será conseguir que cada cidadão esteja apto e motivado para aprender toda a vida, isto é, que tenha aprendido a aprender e que o possa fazer continuamente com empenhamento e comodidade.

Fica apenas a questão de definir como é que isso se faz. Entramos, então, na sistematização de uma visão estratégica baseada num novo paradigma.

Trata-se de um novo paradigma porque, como se verá, implica uma ruptura qualitativa com os sistemas anteriores.

Essa ruptura compõe-se de um **Sistema de Cinco Pilares:**



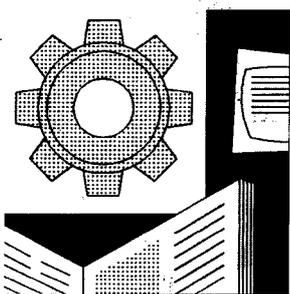
### 1. DESCOBERTA

O ponto de ruptura entre formar para o passado e gerar obsolescência, ou formar para o futuro e despoletar inovação, está nesta qualidade muito específica denominada de “formação de descoberta”. Mesmo do ponto de vista de apreensão de técnicas tal tem relevância. A “formação de descoberta”, além de sistematizar o que “já se sabe”, deve focalizar, sobretudo, o que “ainda não se sabe”, isto é, a que é que ainda não se consegue responder com o que se sabe fazer. A “formação de descoberta” tem

de culminar todas as suas acções com a listagem de desafios/oportunidades que constituirão a agenda de progresso da organização e do indivíduo. A “formação de descoberta” também usa livros e documentação adequada, mas não se pode limitar a eles. Antes, a sua base mais significativa é o *benchmarking*, as técnicas do “porquê”, o diagrama de contingência e o pensamento crítico como base de uma postura pró-activa.

O século xx foi prenhe em inovação tecnológica. Tão fértil e acelerado nesta vertente, que todos nos sentimos a andar desesperadamente a reboque de novas formas de organizar e fazer, sem que nos sintamos confortados com os níveis de saber que vamos atingindo. Falta sempre mais. Aliás, será pertinente questionar se o ritmo a que aprendemos é inferior ao ritmo da inovação, o que significaria que o nosso *gap* de saber adequado se vai tornando sempre cada vez maior.

Para resolver esta preocupante questão só haverá uma forma: ser suficientemente pró-activo a ponto de participar na própria inovação. A formação tradicional faz exactamente o contrário. Baseia-se no que já está sistematizado, traça como objectivo que os participantes assimilem essas sistematizações e, geralmente, quando termina já está obsoleta do ponto de vista da aplicabilidade desses conteúdos. Em suma, pega na inovação que outros já terão feito há alguns anos, torna-a produto acabado e difunde uma ilusória confiança aparente que, além do mais, desarma o formando face à consciencialização dos seus pontos fracos.



## 2. EMPREGABILIDADE

As organizações empresariais e outras têm sido responsáveis pela desadequação dos seus profissionais às novas realidades sociais e organizacionais porque fazem

incidir a sua formação sobre o posto de trabalho, sobre a tarefa ou sobre a formação actual. Durante décadas um colaborador é desta forma condicionado para uma especialização que, na maior parte dos casos, só existe nesta empresa ou naquela organização e que, nos tem-

pos actuais, tem uma enorme probabilidade de vir a ser extinta. O resultado é inevitavelmente a desadequação do cidadão ao mercado de trabalho deste fim de século e, mais grave, a inadaptação à própria empresa no contexto dos seus novos desafios.

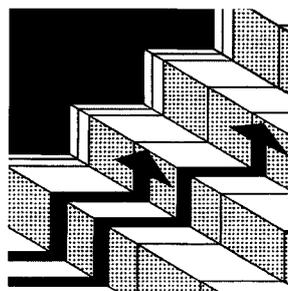
Esta questão já foi debatida há alguns anos quando se começou a colocar a pergunta: recrutar e formar para a função ou para a empresa?

Foi um avanço, mas insuficiente, porque a verdadeira pergunta deve ser: formar para a empresa (ou para a função) ou formar para aumentar o índice de empregabilidade? Se se quiser ser ainda mais rigoroso, poder-se-á dizer: para aumentar a capacidade de empresariatização?

O princípio é o de que, quanto maior for o índice de empregabilidade de um colaborador, mais capaz ele estará para descobrir (inventar) a sua função interna adequada às realidades do futuro.

Tomemos como exemplo extremo o caso de um técnico com baixa qualificação, da área da produção, que é formado em “acesso e utilização da Internet”. Para a sua função de hoje pode parecer aberrante. Para a sua empregabilidade e para a função que irá desempenhar num futuro próximo dentro da empresa será, provavelmente, de alguma importância.

Formar para o passado será dizer não a esta possibilidade. Formar para o futuro talvez seja dizer sim. Contudo, coloca-se a variável tempo nesta decisão. O tempo é um recurso escasso que tem de ser otimizado. Qual o tempo a ser alocado para gerar empregabilidade? Esta pergunta pode ser fácil de responder se se considerar a formação para a empregabilidade ao mesmo nível de um investimento de médio/longo prazo em equipamento, qualquer que ele seja. Também neste caso, a empresa gasta recursos de hoje, entre os quais tempo, com vista à produtividade e competitividade futura.



## 3. SUSTENTABILIDADE

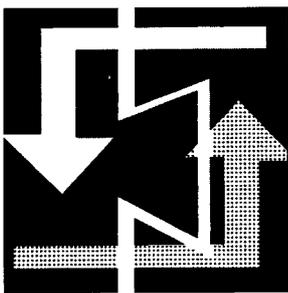
A formação adequada tem de ser gerida de forma a que se mantenham continuamente condições para que, tanto a organização como o in-

divíduo, garantam actualização, aperfeiçoamento e desenvolvimento. Tal como qualquer projecto de investimento exige uma atenção específica sobre os seus componentes e os meios anexos e conexos que o condicionam, de forma a que se assegure que os mais elevados níveis de produtividade sejam garantidos, também na formação tal é essencial.

Esta qualidade depende muito da organização/departamento que procede à gestão da formação dentro de uma empresa ou de um grupo empresarial, porque um plano de desenvolvimento sustentável da formação depende de três factores igualmente decisivos: apreensão *ex ante* dos desafios e orientações estratégicas da empresa ou do grupo, assim como de tendências sociais; conhecimento profundo dos clientes internos para os quais é feita a formação, numa base micro-segmentada; informação permanentemente actualizada de produtos, serviços, meios, tecnologias e competências de formação disponíveis no mercado.

Da conjugação destes três factores nascerá um plano que permitirá acções adequadas (à empresa), adaptadas (ao indivíduo) e avançadas (em meios e conteúdos). Nos tempos actuais, com os meios disponíveis, muito deste plano passará pela autoformação acompanhada à distância com base em planos individuais de formação e aperfeiçoamento, que complementarão a formação normal.

Desta forma será possível constituir um sistema virtuoso e dinâmico que tem em si próprio um movimento permanente de desenvolvimento.



#### 4. PARCERIA

Os três pontos apresentados introduzem, de imediato e por consequência, a necessidade de uma mudança significativa quanto a regras de operação no mercado

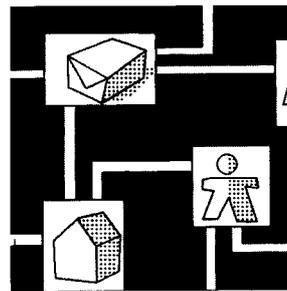
fornecedor de formação. De facto, uma mera relação fornecedor/cliente não tem condições para responder a estes desafios porque é pontual e precária, e uma relação de subcontratação de indivíduos é limitada exclusivamente a uma acção de produção. Como se depreende do apontado, o novo paradigma de formação depende

significativamente de pesquisa e desenvolvimento, de inovação e de serviço personalizado. Em princípio só organizações de formação de alguma envergadura têm esta multiplicidade de fases da cadeia de valor e estarão aptas a transferi-las para as empresas.

O sistema empresa-indivíduo-inovação em formação que determina a sustentabilidade implica, também, uma acção, um interesse e uma partilha de objectivos a todo o tempo, entre entidade gestora (do lado da empresa) e entidade geradora de serviço (do lado do mercado fornecedor). Este requisito configura que, para agir adequadamente, a organização gestora da formação numa empresa terá de se assumir como gestora de uma rede de organizações, numa base de interesses e ganhos recíprocos, isto é, segundo valências e princípios de parceria, numa perspectiva de alianças estratégicas.

Só assim se possibilitará a contínua transferência do melhor no mercado, de forma adaptada à empresa, para o indivíduo.

Um bom exemplo que ilustra esta situação será a possibilidade de colocar em funcionamento um *help desk* de apoio personalizado para o auto-aperfeiçoamento complementar dos colaboradores, em estreita colaboração estratégica com a empresa, que só terá resultados positivos se houver uma total partilha de objectivos e interesses própria da aliança estratégica e que dificilmente surtirá resultados se for baseada numa relação de simples fornecimento.



#### 5. ENDOGENEIZAÇÃO

Para além dos pontos anteriores, torna-se muito útil a acção de endogeneizar a prática de formar, transformando assim a empresa no que se designa

por *learning organization*. Endogeneizar significa, em última instância, que todos os colaboradores da empresa terão, além das suas funções e atribuições normais, também a de formar, ensinar e comunicar. Esta característica é importante não apenas pela formação, mas também porque será uma prática de dinamização da comunicação interna na organização,

que tão relevante se torna actualmente para o desenvolvimento organizacional.

Numa perspectiva de futuro, uma organização será tanto mais eficaz quanto mais rapidamente circular no seu seio informação estrategicamente relevante. O saber será, sem dúvida, o mais relevante dos recursos a circular. A endogeneização é, pois, uma qualidade decisiva da gestão da formação.

Descoberta, empregabilidade, sustentabilidade, parceria e endogeneização são os pilares que constituirão um novo paradigma da formação e que devem integrar a visão estratégica para uma formação estrategicamente relevante.

Valem por si, mas também enquanto sistema que se reforça e interliga. Cada pilar reforça todos os outros e é influenciado por eles. Por exemplo, a via da descoberta revigora o índice de empregabilidade, alimenta a sustentabilidade, mobiliza parceiros e fomenta a endogeneização. Reciprocamente, a empregabilidade constitui uma orientação para a descoberta enquanto a sustentabilidade, a parceria e a endogeneização mobilizam interesses, agentes e meios para a via da descoberta. Este relacionamento integrado verifica-se qualquer que seja o pilar que se analise.

## COESÃO ORGANIZATIVA PARA UMA RESPOSTA PERMANENTE

*“Não há clientes cativos, mas sim responsabilidades acrescidas de serviço permanente.”*

Para além do sistema de orientações que foi exposto no ponto anterior, há que considerar a estrutura organizativa numa perspectiva de serviço ao cliente. Normalmente, tende-se a considerar que um departamento interno de formação, ou uma organização interna num grupo, tem a sua sustentabilidade assegurada, uma vez que dispõe, por natureza, de um conjunto significativo de clientes internos a quem prestar serviço.

Nada mais enganador. Se alguma coisa há de cativo são responsabilidades acrescidas, não os clientes. Estes não só não se predispõem para facilmente acederem a grandes níveis de fidelização, como ainda consideram

justa a exigência de uma excelente qualidade de serviço, já que têm uma organização que lhes é totalmente dedicada.

E, por isso, nasce o primeiro grande desafio da organização interna de formação: a criação de um sistema de coesão com os seus próprios clientes.

Para tal, há que pôr em acção um modelo sistémico de Qualidade de Serviço ou de Marketing Interno, através de um processo organizacional.

De um lado, a organização tem de oferecer um marketing *mix* que responda às seguintes questões:

Que formação? — PRODUTO

Porquê e para quê? — COMUNICAÇÃO

Quando, como e onde? — DISTRIBUIÇÃO

Por outro lado, a organização depende da retribuição que recebe dos seus clientes para poder definir sustentadamente o seu marketing *mix*. Essa retribuição compõe-se de:

RETRIBUIÇÃO PÓS CONTRATO:

Pagamento de preço e presença

RETRIBUIÇÃO VOLUNTÁRIA E SUBJECTIVA:

Promoção da organização, *feedback*, fidelidade

A questão central é que a retribuição depende da qualidade do *mix*, isto é, a organização poderá contar com uma excelente retribuição se oferecer uma excelente qualidade, e receberá uma retribuição medíocre se oferecer uma qualidade medíocre. A relação é neste sentido e não no inverso.

De qualquer forma, esta relação implica um operante processo de comunicação interna a executar continuamente.

Nesse processo, bidireccional e interactivo, **a empresa necessita de:**

- sistematizar os seus produtos;
- demonstrar porque é que eles são úteis e adequados;
- evidenciar porque é que eles promovem o participante;
- torná-los acessíveis, com comodidade para o participante e em tempo certo.

Em troca, **a organização poderá esperar**, na medida do impacto do seu *mix*, **que os clientes internos:**

- participem;
- paguem;
- promovam a imagem e os produtos da organização de formação;
- participem na inovação desta;
- se predisponham a usar os seus produtos toda a vida.

Esta dinâmica implica um constante alinhamento entre organização e micro-segmentos de clientes internos. Deste alinhamento resultará o nível de coesão interno com clientes.

A outra faceta da coesão organizativa é a vertente externa de gestão das alianças estratégicas.

Uma organização de formação cumpre o seu papel quando, além de oferecer produtos, cria *stock* técnico/científico para a empresa ou grupo empresarial, isto é, quando gera na sua actividade conteúdos estrategicamente relevantes para o desenvolvimento competitivo dessas estruturas.

Para tal, é necessário pesquisa, desenvolvimento e informação avançada de âmbito internacional.

Não compete à organização ter os pesquisadores e os recolectores de informação internacional na sua estrutura, porque seria demasiado oneroso e pesado. Portanto, esta via terá de ser encontrada através de ligações com entidades externas autónomas que tenham essa competência.

Quando essas relações são baseadas em “jogos de soma nula” como a tradicional ligação fornecedor/cliente, geralmente acompanhada de esmagamento de preço e contratação precária no tempo, dificilmente ultrapassará a compra de produto *standard*, igual a tantos outros, facilmente disponíveis no mercado.

É assim que surge a necessidade da aliança estratégica, através de parcerias de valor acrescentado recíproco, em que por existir uma parceria o resultado é, a prazo, superior à soma dos resultados da acção de cada uma das partes, o que gera relevância e competitividade.

A organização passa, então, a ter um adicional papel essencial na empresa ou no grupo empresarial, pois passa a ser depositária de saber e *know-how* fundamental e em identidade estratégica com a estrutura que serve.

Esta via levanta a questão da escolha dos parceiros, que têm de ter capacidade de pesquisar e desenvolver, a nível internacional, e garantir qualidade. Contudo, se for feita uma escolha adequada a vantagem da virtuosidade do sistema é enorme, já que será uma via que se auto-alimenta e revigora só por si.

Em situações óptimas estes parceiros serão também aliados no processo de comunicação interna, comunicando interesse numa imagem positiva da parceria e recolhendo o *feedback* relevante para a inovação.

## POSICIONAMENTO COMPETITIVO

*“O veneno está na dose.  
Até a água em exagero mata.”*

Num período de alteração de paradigma estratégico e organizacional, o posicionamento competitivo terá de ser efectuado em mudança, o que significa que devem ser contempladas fases num plano por processos de avanço.

Os pilares descoberta, empregabilidade, sustentabilidade, parceria e endogeneização servirão como vector de orientação a aplicar numa plataforma, em conformidade com as necessidades estáticas de hoje.

Assim, o posicionamento passa por definir um plano base de actuação actual, complementado por acções orientadas pelos cinco pilares da visão estratégica.

Para tal, torna-se decisiva a criação de um actuante sistema de comunicação.

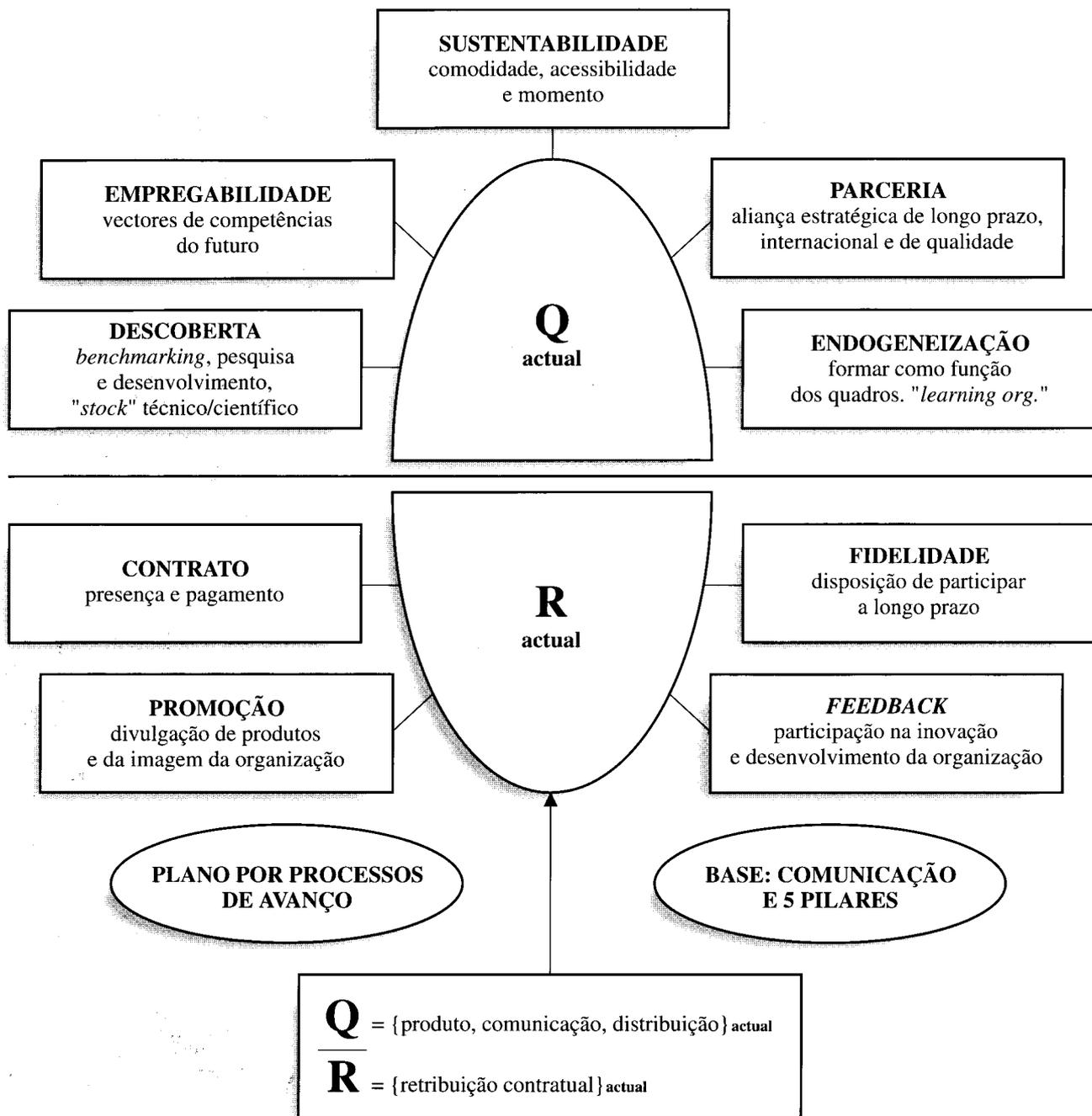
**Do ponto de vista tático, algumas iniciativas e metodologias serão decisivas, nomeadamente:**

— **Micro-segmentação** com base em, pelo menos, duas matrizes/critério:

- Matriz motivação/competência
- Curva da mudança

— **Introdução de tecnologia personalizada** de apoio à distância:

- Internet
- Rede interna
- DMC (videoconferência personalizada)



É possível e desejável que, desta forma, as organizações de formação internas a empresas ou a grupos empresariais passem a ter um significativo papel pró-activo no desenvolvimento da estratégia global dessas estruturas, tornando-se no sustentáculo essencial de criação de uma organização que aprende continuamente, condição essencial de liderança da sociedade do saber e da informação que se avizinha.

O sistema VCP (visão, coesão, posicionamento) tem uma coerência e consistência internas que, quando respeitadas, permitem uma dinâmica sustentada e virtuosa de tal forma que cada um destes factores revigora os restantes e se revigora através destes. É, por isso, um factor de competitividade sustentado e eficaz.

# *Aprender Ética Empresarial nas faculdades portuguesas*

A presença, ao nível do ensino superior, da disciplina de Ética na Ciência Económica em Portugal não é passível de ser equacionada em termos absolutos. Na realidade, este ramo do saber é relativamente recente, e poucas são as faculdades que já a adoptaram. Muitas, continuando a não incluí-la nos programas curriculares, apresentam no entanto grande vontade de, no futuro, virem a integrá-la como disciplina nuclear ou opcional. Na universidade que representamos<sup>(1)</sup> há mais de cinco anos que uma grande parte dos cursos na Área das Ciências da Administração (incluindo Gestão e Ciência Económica) apresentam a obrigatoriedade de frequência entre o 2.º e 4.º ano, embora sob outras designações, como o de Ética e Deontologia.

A partir de um recente estudo de José Manuel Moreira, incluído na sua última publicação<sup>(2)</sup>, e tendo em atenção de que se trata de uma pesquisa numérica não exaustiva, podemos concluir que cerca de 35 por cento de escolas superiores nas áreas da Economia e da Gestão apresentam nos seus programas curriculares uma disciplina no âmbito da Ética; um pouco menos de 35 por cento pensam vir a introduzi-la futuramente nos seus planos de formação; 30 por cento não pensam vir a incluir esta ou qualquer disciplina afim.

Se o panorama geral não se afigura encorajador, devemos no entanto lembrar que o estudo da Ética Empresarial (ou de Gestão, etc.) é ainda jovem. De facto, em Portugal foi só na década de 80 que verdadeiramente se verificou um certo interesse pelo âmbito desta disciplina, aplicada aos domínios da Economia. A Universidade Católica (Porto e Lisboa) bem como a Faculdade de Economia da Universidade do Porto, foram certamente pioneiras na introdução do seu estudo nos respectivos programas curriculares, sobretudo no domínio da Gestão. Mas não duvidamos que, futuramente, a disciplina encontrará outra receptividade junto das várias faculdades e institutos superiores existentes em Portugal, atendendo sobretudo a que muitas dificuldades encontradas no domínio económico reflectem, tão só, a necessidade de conhecimentos e medidas formadoras do domínio da Ética.

*João Paulo F. Leal*

## NOTAS

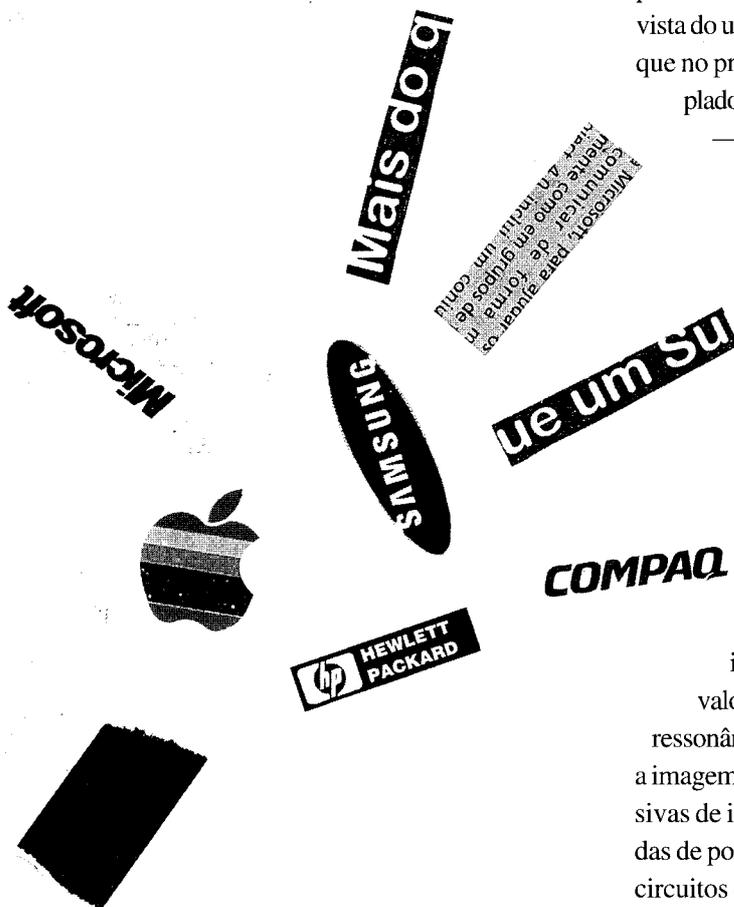
(1) Universidade Fernando Pessoa, Porto

(2) *Ética, Economia e Política*, Porto, Lello & Irmão Ed., 1996

# A MARCA DAS COISAS

NUNO LUÍS MADUREIRA

*Docente Universitário*



NUNO GASPAR

Hoje em dia é possível comprar um computador equipado com um Pentium a 133 *MegaHertz* por menos de 190 contos. No entanto, grande parte dos consumidores prefere pagar 250, 260 ou até 300 contos por uma máquina com características semelhantes e praticamente a mesma fiabilidade. O que se obtém com este diferencial?

Obtém-se um *design* talvez mais interessante — sempre se poupam uns centímetros de espaço vital — e a segurança de possuir uma marca. A marca reduz a expectativa de como irá decorrer a instalação inicial, assegura um sono sem sobressaltos durante a noite e identifica, de forma qualificada, um conjunto de atributos técnicos: numa palavra, reduz a incerteza das transacções. Por uma gabardina, talvez a opção fosse outra: aí a escolha do mais barato poderia trazer outras vantagens. Só que, ao contrário da gabardina, o computador faz parte de uma classe de bens de consumo que são integrados em sistemas tecnológicos. O seu uso não é independente, antes se baseia em cadeias de compatibilidades recíprocas, estandartes internacionais e especificações técnicas válidas tanto para o presente como para o futuro imediato. A marca não dá apenas um nome à coisa; mais que isso, ela assegura o reconhecimento automático nas diferentes plataformas tecnológicas em que é preciso actuar, permitindo maior eficiência do ponto de vista do utilizador. Em segundo lugar, os indivíduos sabem que no preço de um computador de marca estão contem-

plados um conjunto de serviços de assistência pós-venda — formação, reparação e mesmo retoma dos equipamentos —, que nunca podem ser garantidos da mesma forma por um “clone”, cujas peças foram “assembladas” sabe-se lá onde. Mesmo com as transformações recentes no mercado dos “clones”, onde é de assinalar a entrada das multinacionais, não vai ser de alterar a imaginação fabulosa de caixotes de papelão com peças de Taiwan, de Hong-Kong e da Coreia a serem abertos, numa garagem, ao entardecer, por indivíduos contratados para fazerem umas horas extraordinárias.

Não é novidade dizer que a progressiva integração da economia mundial veio reforçar o valor comercial das marcas. Os nomes conquistaram ressonâncias que valem dinheiro, muito dinheiro, porque a imagem do nome foi construída a pulso por ondas sucessivas de investimento em marketing, estratégias continuadas de posicionamento nos mercados e consolidação dos circuitos de distribuição e redes de assistência.

## A ORIGEM DO REGISTO DAS MARCAS COMERCIAIS

Originalmente, as marcas foram utilizadas não para diferenciar produtos mas sim para controlar produtores. Nos núcleos urbanos medievais e da época moderna, os artífices eram obrigados, no momento da matrícula, a registar uma espécie de emblema da oficina, de modo a possibilitar a identificação de origem. Este emblema era depois reproduzido nos objectos sob a forma de cunho, gravado nas peças de ferro ou de couro, ou de um selo agrafado às peças de roupa. “Marca”, significava literalmente o acto ou efeito de marcar e materializava a autorização concedida a um núcleo de indivíduos para os seus produtos poderem circular no comércio. Por outras palavras, “marca” era o traço material que tornava operante a repressão ao contrabando e aos fabricantes ilegais, enquanto salvaguardava o privilégio restrito de produção e os padrões de qualidade compatíveis com o exercício de um ofício. Controlava a legitimidade de quem produz, fundamento da legitimidade do produto.

### INTRODUÇÃO DA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDADE COMERCIAL E DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS

A principal alteração deste quadro legal ocorre no final do século XIX, altura em que se procura definir o conceito jurídico de marca já numa perspectiva de responsabilidade comercial e de ética nos negócios. O crescimento da indústria, a diversificação de mercadorias e a subida do nível de vida nas cidades tornam obsoleto o licenciamento de marcas como meio de controlar a entrada nos negócios. As gerações liberais vão assim consagrar o direito de propriedade dos nomes comerciais, preocupando-se em definir as obrigações civis associadas ao licenciamento de símbolos e designações.

**Podemos distinguir duas vertentes neste processo:** pelo lado dos **produtos**, há a preocupação em regulamentar as marcas de fábrica ou de comércio; pelo lado

dos **produtores**, a preocupação em codificar a sintaxe dos nomes das empresas, associando-lhe as obrigações decorrentes do seu perfil jurídico. Assim, o Código Comercial Português de 1888 introduz, pela primeira vez, a inovação de tornar o modelo da “firma” obrigatório para o negociante em nome individual e para as sociedades comerciais. A transparência da designação passa a ser regra de ouro: a firma deve obrigatoriamente ser identificada pelo nome de um dos sócios, abreviado ou por extenso (Manuel Pereira Rolo & Santos, por exemplo), concedendo-se a hipótese de acopular parentescos para permitir que os processos de herança e de partilhas não obriguem a alterações constantes na designação social das empresas (Pereira & Santos & Filhos). Apenas as sociedades anónimas estão libertas desta regra já que, nas restantes, a empresa é sempre identificada por um rosto, ou por um friso de rostos. Além disso, no caso das firmas de nome colectivo é obrigatório esclarecer qual é o modo de participação dos sócios no colectivo: o carimbo “Pereira & Santos & Filhos, responsabilidade Limitada” indica, por exemplo, que a responsabilidade dos sócios perante dívidas ou credores é limitada ao respectivo capital de entrada. Com o correr dos tempos esta fórmula — “responsabilidade Limitada” veio a simplificar-se, abreviando-se primeiro em “Limitada”, e depois em “Ltda”.

A segunda vertente, a dos produtos, é objecto de um conjunto de legislação publicada entre 1883 e 1903. Desde o início, há uma delimitação do sentido da “marca comercial” em termos de um logotipo que deve incorporar formas gráficas originais: “Não podem considerar-se marcas de fábrica ou de comércio, simples palavras, letras ou algarismos escritos sem forma distintiva; e não se admitirão marcas que contenham palavras ou desenhos ofensivos da moral e dos bons costumes” (Regulamento de 4 Julho de 1883, art.º 4, § único). O licenciamento procede, portanto, uma lógica de diferenciação que aponta no sentido do reconhecimento do consumidor, com a inerente responsabilidade comercial da empresa.

Se na sociedade pré-industrial a “marca” servia para distinguir a produção, o seu papel no mundo contemporâneo desloca-se cada vez mais para a esfera do consumo, até se transformar num valor em si mesmo nas sociedades globais: o capital acumulado debaixo do nome.

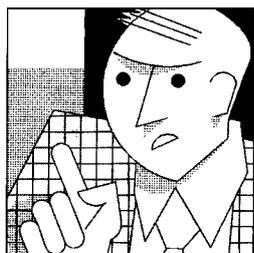
## Estória

# A SALA DOS TÉCNICOS

*Uma estória de compras e um convite à reflexão.*

J. GODINHO SOARES

*Engenheiro*



### ○ DIRECTOR...

A porta abriu-se num repente e a voz do director soou antes que o Eng.º Gualter tivesse tempo de levantar a cabeça.

“Temos aí uma crise” disparou. “Precisamos de equipar imediatamente a sala dos técnicos, porque eles chegam já para a semana! Veja o que é preciso, rápido!... e não se esqueça dos computadores!”

O tom era imperioso. Saiu daí a pouco, depois de referir mais uma ou duas coisas sobre assuntos pendentes, que apenas tiveram como propósito relembrar a sua autoridade.

Tinha ouvido falar da vinda dessas pessoas mas não esperava que fosse tão depressa. Faltavam poucos dias para o fim do ano, uma altura em que, como muitas outras pessoas, o Eng.º Gualter se encontrava mais atento à rotina da quadra do que às questões da profissão. No entanto, tratou de solicitar imediatamente aos seus colaboradores uma lista completa do que era necessário adquirir. Tirando alguns pormenores menos importantes, no essencial tratava-se de mobiliário e dos tais computadores.



### AS REGRAS...

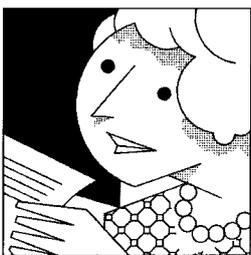
O Eng.º Gualter trabalha numa instituição pública onde, como já se deve ter percebido, é o responsável pelo sector de compras, também chamadas “aquisições” ou, mais impropriamente (porque o termo é na realidade mais lato), “aprovisionamentos”.

As regras a que estão sujeitas as compras na Administração Pública são, como não podia deixar de ser, mais que muitas. Há decretos e portarias em grande quantidade onde, entre proibições diversas, obrigações muitas e limites para todos os gostos, sobressai uma panóplia de “procedimentos” possíveis (formas de realizar as compras).

Começam pelo chamado “ajuste directo” (que não é mais do que o modo como o comum dos mortais realiza quase todas as suas compras, desde o jornal diário até à habitação onde, provavelmente, viverá o resto da sua vida) e terminam no “concurso público” (forma sem dúvida democrática de proporcionar, a qualquer um, desde que reúna os requisitos exigidos, a oportunidade de vender o seu produto). Evidentemente, um dos critérios dominantes na escolha do procedimento é o valor da despesa. Quando é pequena, pode-se comprar directamente, por ajuste directo, sem consulta ou concurso.

Quando é grande, obriga a concurso. Por outro lado, a legislação em vigor exige que as aquisições sejam documentadas, constituindo-se para cada uma um “processo”. Os processos têm de ser “transparentes”, ou seja, os documentos que contêm devem evidenciar, de forma clara, o cumprimento da lei. Normalmente, quem efectua as aquisições (e “constrói” os processos) esforça-se por garantir essa transparência, muitas vezes de forma tão exaustiva que se torna redundante. Deste modo, os processos de aquisições têm tendência a “engordar” exageradamente. Muitos destes processos são verdadeiras obras de arte... da pior burocracia! Não se pense, porém, que isto só acontece no Estado. Mas isso é outra história...

Voltando à sala dos técnicos. Face à urgência e à natureza dos materiais a adquirir, o Eng.º Gualter deu indicações para que se adquirissem todos por ajuste directo. O caso dos computadores era pacífico, porque existe legislação especial que permite o ajuste directo independentemente do valor da despesa (o leitor já ouviu falar dos Acordos da “Central de Compras do Estado”?). Quanto aos móveis, não havia nenhuma “central” que lhe valesse. A decisão seria suportada por dois argumentos: a urgência e o facto de ser necessário respeitar a linha de mobiliário já existente no edifício. Consultou o director sobre esta opção. A resposta foi curta: “Você é que sabe! Faça o que for necessário para que a sala esteja pronta a tempo!” O Eng.º Gualter agradeceu, sem convicção, o voto de confiança.



## A D.ª ANGELINA...

A D.ª Angelina, trabalhadora administrativa com longos anos de experiência em compras, a quem encarregou de efectuar as encomendas, é que não se mostrou tão confiante.

“Ai, Sr. Engenheiro, então vamos comprar... mil contos de móveis sem concurso?” O Eng.º Gualter respondeu que não havia tempo para fazer consultas, quanto mais concurso. “Mas, Sr. Engenheiro, vai ser preciso explicar isso muito bem no processo. O Sr. Engenheiro faz isso?” Começando a ficar impaciente, o Eng.º Gualter retorquiu: “D.ª Angelina, como a Sr.ª tem de fazer a proposta que vai a despacho superior para autorizar a despesa, deve incluir as razões que já lhe expliquei. Não é preciso que seja eu a escre-

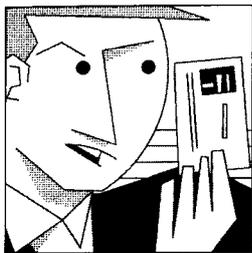
vê-las.” Ela continuava ansiosa: “Ai, Sr. Engenheiro, desculpe mas preferia que fosse o Sr. a escrever...” “Não, D.ª Angelina”, interrompeu o Eng.º Gualter, “a Sr.ª é que faz a proposta. Eu depois, naturalmente, revejo-a antes de a enviar ao director.” E a conversa ficou por aqui.

Ele já estava habituado a enfrentar este tipo de reacções. Nesta área de actividade as pessoas não se inibem de mostrar o seu medo. “Não quero que me acusem de não fazer as coisas como deve ser (leia-se “... como manda a lei!”) ou “Não quero que pensem que tenho algum interesse nisto!” eram frases que já conhecia de cor. Por cansaço ou para não perder mais tempo, muitas vezes acabava por colaborar com estas resistências e escrevia ele próprio as propostas. Desta vez tinha ficado numa solução de compromisso.

Passada uma hora, a D.ª Angelina vem anunciar, com um brilho no olhar: “Já falei com a firma dos móveis. Primeiro disseram que não era possível fornecerem todos os móveis em tão pouco tempo. Mas eu ameacei-os que, se não o fizessem, íamos comprá-los a outro lado, mesmo que fossem ligeiramente diferentes. Eles telefonaram depois a dizer que afinal não havia problema e que entregavam tudo no prazo.” E continuou: “Os computadores é que é pior. Falei com vários fornecedores e todos disseram que tinham os *stocks* esgotados por causa das campanhas de Natal. Que só podem garantir a entrega em meados de Janeiro. Também os ameacei, mas desta vez sem resultado.” Com um suspiro, o Eng.º Gualter respondeu: “Deixe estar, D.ª Angelina, eu trato disso.” Pegou no telefone e falou com o dono de uma firma fornecedora habitual. A resposta foi, desde logo, negativa. Que lamentava muito, no fundo ele também tinha interesse em fornecer mas era extremamente difícil conseguir reunir, naquela altura, aquela quantidade de computadores e impressoras. O Eng.º Gualter insistiu. Pediu-lhe que fizesse o favor de o ajudar. Levou a conversa para o lado da amizade pessoal. Por fim, o seu interlocutor lá disse que ia tentar, “... por especial consideração”.

Horas depois, telefonou dizendo que sempre entregava os aparelhos. Não eram todos da mesma marca porque tinha sido necessário recorrer a vários armazenistas. Mas serviam. No fim, até convidou o Eng.º Gualter para almoçar. A resposta soou automática: “Depois combinamos...”

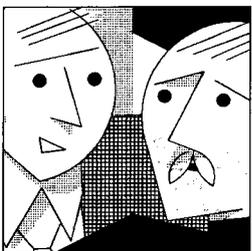
O Eng.º Gualter respirou de alívio. Já conseguira os móveis e o material informático.



## A CONCORRÊNCIA...

No dia seguinte, sem aviso prévio, um representante da firma “Mobiliário, Lda.” apresentou-se no gabinete do Eng.º Gualter anunciando que tinha muita urgência

em falar com ele. Este hesitou, mas acedeu a recebê-lo. De forma amável e insinuada, o visitante foi adiantando que tinha tido conhecimento “... quase por acaso...” que estavam a comprar uma certa quantidade de móveis para equipar uma sala e que já tinham feito um contacto com uma firma concorrente. Sem explicar como ficara sabedor da situação, prontificava-se a propor, em condições vantajosas, o seu próprio mobiliário, em alternativa ao que ia ser comprado à outra firma. O mais surpreendente foram as “confidências” que “... a título meramente pessoal e apenas movido pela intenção de ajudar...” fez sobre a firma concorrente. Os pormenores foram diversos, todos em desabono da outra firma. Só lhe faltou dizer que comprar à outra firma era um crime de lesa-Pátria. Um bocado agastado, o Eng.º Gualter agradeceu, justificou-se com compromissos já assumidos e devolveu-o pelo mesmo caminho por onde tinha entrado. Não conseguiu, porém, evitar a oferta de uma agenda para o novo ano. Ficou a olhar para a agenda, incomodado.



## LÁ DE CIMA...

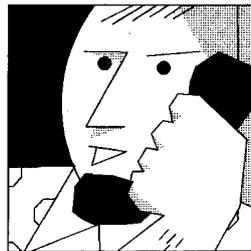
Por coincidência, no dia apazado para as entregas o director chamou o Eng.º Gualter. Tinha a proposta de aquisição dos materiais na mão, ainda sem despacho de autorização. “Engenheiro

(note-se a ausência do “Sr.”, que apenas abona a favor da versatilidade do título), lá de cima perguntam porque é que o fornecedor do material informático tem de ser este?” Perante o pasmo do outro, esclareceu: “Sim, porque é que recorremos tantas vezes a este fornecedor? Não há outros?” O Eng.º Gualter explicou então o que tinha acontecido: a pressa, a altura do ano, a disponibilidade daquele fornecedor... Além disso, se lhe compravam muitas vezes era simplesmente porque se tratava de uma pessoa de confiança, que cumpria os prazos, que tinha bom material... enfim, uma série de

razões. “Pois é, sabe como estas coisas são. ‘Lá em cima’ não sabem disso. Querem ter a certeza...”

O director ficou por momentos pensativo e continuou: “Olhe, veja só se põe aí um pouco mais de ‘molho’ na proposta, e pronto! Faça isso com calma...” E passou o processo para a mão do Eng.º Gualter. Este ficou calado, digerindo uma boa dose de frustração. De repente, lembrou-se e perguntou: “Com calma? Mas isto não é urgente? Os materiais estão a ser entregues hoje!” O director pareceu surpreendido: “Hoje, já?” Com ar grave, o Eng.º Gualter foi dizendo: “Então não me disse...”. O director interrompeu: “Ah! Sim... Sabe, estava com receio de que os materiais não chegassem a tempo. Na verdade ainda não se sabe bem quando é que os técnicos vêm...” “Não se sabe?”, exclamou o Eng.º Gualter. O director atalhou: “Bom, o que interessa é que os materiais já cá estão. Mais vale cedo do que tarde, não é verdade?” E sorriu. Pouco depois, o Eng.º Gualter saiu, sem procurar saber mais nada.

Os móveis e os computadores foram entregues nesse dia. Os técnicos entraram dois meses depois.



## ○ FORNECEDOR...

Passado algum tempo, o dono da empresa que tinha vendido os computadores telefonou ao Eng.º Gualter. Pedia-lhe que visse o que se passava com o pagamento

do equipamento. Havia uma complicação qualquer e ainda não tinha recebido. Se bem que os pagamentos não fossem da sua responsabilidade, o Eng.º Gualter respondeu que ia ver o que se passava.

Foi, embora contrariado, pois sabia que interceder a favor do pagamento a um fornecedor dava sempre lugar a interpretações (e, por vezes mesmo, insinuações) maliciosas por parte de algumas pessoas, que viam nessas iniciativas apenas interesses pessoais inconfessáveis. “Quem não deve, não teme”, repetia muitas vezes para si, tentando desta forma ultrapassar o desconforto da situação. Além disso, reconhecia que, em muitos casos, a atitude dessas pessoas era suportada apenas por preconceitos gerados em lacunas da sua educação.

Porém, não podia furtar-se a retribuir a amabilidade do fornecedor. A situação foi ultrapassada daí a poucos dias. Mais tarde, o fornecedor telefonou, agradecendo e repetindo o convite para almoçar. A resposta foi evasiva...

Os personagens e os factos acabados de narrar são completamente fictícios. A intenção com que foram narrados, porém, é real.

Quem trabalha em compras, numa organização pública ou privada, é muitas vezes confrontado com situações como as atrás relatadas e com outras que ficaram por ilustrar.

Deixa-se ao leitor o exercício de apreciar os comportamentos e as atitudes, bem como as intenções, numa perspectiva de avaliação moral da sua correcção ou incorrecção, ou seja, do ponto de vista ético.

Em causa está, nomeadamente, a “pressão” da(s) chefia(s) na aquisição de materiais que afinal não eram urgentes, as “ameaças” da D.<sup>a</sup> Angelina aos fornecedores, a atitude do representante da “Mobiliário, Lda”, a desconfiança da hierarquia quanto à opção, repetida, por determinado fornecedor e a reserva patente nos

princípios que norteiam certos aspectos das regras aplicáveis às compras, relativamente a quem as efectua. A apreciação destas situações não deve perder de vista o “fenómeno” do “complexo de culpa” que inibe muitos trabalhadores das compras, traduzido no relato através do “medo” da D.<sup>a</sup> Angelina, da persistente fuga do Eng.<sup>o</sup> Gualter ao almoço com o fornecedor e da sua angústia perante o que outros poderiam pensar quando se dispôs a auxiliar o fornecedor que, legitimamente, reclamava o pagamento.

Cada um fará a sua leitura. Disso não temos dúvida. Afinal, a fronteira que separa o vício da virtude parece ser guardada mais pelo coração do que pela razão. E todos sabemos como o coração por vezes se engana, ditando sentenças sem julgamento.

## NOTA

Os interessados poderão encontrar o essencial das regras aplicáveis às compras no sector público, aos níveis central, regional e local, nos seguintes diplomas:

### — Acordos da “Central de Compras do Estado”:

Decreto-Lei n.º 518/79, de 28 de Dezembro — Estabelece as atribuições da Direcção-Geral de Património do Estado (DGPE).

Portaria n.º 717/81, de 22 de Agosto — Regulamenta os Acordos celebrados pela “Central de Compras do Estado”.

Decreto-Lei n.º 129/83, de 14 de Março — Integra na DGPE a “Central de Compras do Estado”.

Portaria n.º 308/88, de 17 de Maio — Altera a Portaria n.º 717/81.

### — Empreitadas:

Decreto-Lei n.º 405/93, de 10 de Dezembro — Estabelece o regime de empreitadas de obras públicas.

Decreto-Lei n.º 208/94, de 6 de Agosto — Altera o Decreto-Lei n.º 405/93.

Decreto-Lei n.º 101/95, de 19 de Maio — Altera o Decreto-Lei n.º 405/93.

### — Aquisições de bens e de serviços:

Decreto-Lei n.º 55/95, de 29 de Março — Transpõe para a ordem jurídica interna as Directivas n.ºs 92/50/CEE, do Conselho, de 18 de Junho de 1992, e 93/36/CEE, do Conselho, de 14 de Junho de 1993, e estabelece o regime de realização de despesas públicas com empreitadas de obras públicas e aquisição de serviços e bens, bem como o da contratação pública relativa à prestação de serviços, locação e aquisição de bens móveis.

Lei n.º 22/95, de 18 de Julho — Altera, por ratificação, o Decreto-Lei n.º 55/95.

Decreto-Lei n.º 80/96, de 21 de Junho — Altera o Decreto-Lei n.º 55/95.

Merecem ainda referência especial os diplomas seguintes, de aplicação geral, a todas as actividades económicas, englobando os sectores público, privado e cooperativo:

Decreto-Lei n.º 370/93, de 29 de Outubro — Proíbe práticas individuais restritivas do comércio.

Decreto-Lei n.º 371/93, de 29 de Outubro — Estabelece o regime geral de defesa e promoção da concorrência.



# RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

•  
JOSÉ COELHO MARTINS

*Consultor e Responsável pela IDO — Inovação e Desenvolvimento Organizacional, Lda.*

○

Alguns procedimentos, técnicas e metodologias de selecção/colocação de pessoas encerram, ou podem encerrar, questões de ética. Este artigo dirige-se essencialmente aos profissionais que, dentro das empresas ou na actividade de Consultoria, têm

responsabilidades neste domínio, e às pessoas que procuram emprego e que, com base nos argumentos nele apresentados, poderão vir a assumir um postura mais crítica e exigente perante os decisores dos processos de recrutamento e selecção.

## PROCESSO HABITUAL DE RECRUTAMENTO

### O ANÚNCIO PUBLICADO NA IMPRENSA

Habitualmente, um processo de recrutamento inicia-se com a publicação de um anúncio na imprensa, contendo este algumas indicações sobre a empresa que pretende recrutar, sobre os requisitos necessários para preencher o posto de trabalho em questão e sobre as condições apresentadas pela empresa aos potenciais candidatos.

Na maior parte dos casos, os anúncios são anónimos, ou seja, a empresa não surge abertamente identificada. Será isto justo para quem procura responder? Por exemplo, como é que sabemos que não estamos a responder para a nossa própria empresa, correndo o risco das respectivas e esperadas consequências? Como é que sabemos se a empresa nos interessa ou não? Que possibilidade de escolha nos é dada em termos de selecção da empresa?

Veja o exemplo que se segue retirado de um jornal.



### *Estaremos a ser éticos?*

Comecemos por procurar definir o que significa Ética. Num dicionário corrente, podemos ver, entre outras respostas, “moral” e “apreciação entre o bem e mal”, para citarmos apenas as que nos parecem mais adequadas para a presente reflexão. Do nosso ponto de vista, completariamos os significados acima referidos do termo “Ética” associando-lhe a ideia de qualidade, no sentido lato do termo, e a formação humana (carácter) das pessoas.

Com base neste pressuposto, passemos a questionar algumas etapas habituais da actividade de recrutamento e selecção, começando pelos procedimentos ou processo.

## VENDEDORES

(M/F)

Para desenvolver em Lisboa e no Porto, acções de prospecção e venda

#### SERÃO ACEITES CANDIDATURAS QUE REFERIREM:

- Formação base mínima dos antigos 5.º e 7.º ano liceais, ou equivalente
- Bons conhecimentos de Inglês e/ou Alemão
- Preferencialmente, experiência de vendas
- Carta de Condução
- Viatura própria
- Base de trabalho Lisboa e Porto

Vencimento base + comissões + despesas de deslocação + seguros.

Perspectivas de carreira.

RESPOSTA COM «CURRICULUM VITAE» DETALHADO PARA:  
APARTADO N.º XXXX — XXXX LISBOA CODEX

- AS RESPOSTAS TERÃO TRATAMENTO CONFIDENCIAL

Aqui coloca-se uma situação de inequidade, que é a da empresa poder conhecer e seleccionar os candidatos mas estes não terem o mesmo direito. Terão algumas empresas receio de não receberem respostas, ou será apenas uma mera preocupação com a concorrência? Mas, se for este o caso, o que é que a concorrência pode fazer? Uma segunda questão que se coloca diz respeito às informações que o anúncio contém. Não fugiremos muito à realidade se dissermos que 70-80 por cento do texto se preocupa com a descrição da empresa, da função e dos requisitos pessoais e profissionais necessários e que um mero e simples parágrafo é utilizado para falar das condições que a empresa oferece. Na maior parte dos casos, este parágrafo é muito lacónico e não adianta elementos que possam levar os decisores (neste caso os potenciais candidatos) a tomar a decisão mais acertada — responder ou não responder?

Ainda relativamente ao anúncio, será lícito limitar a idade dos eventuais respondentes? É comum, por exemplo, algumas empresas, que não se identificam, exigirem idade máxima “até aos 25 anos”. Então um jovem com 26 anos ou uma pessoa madura com 35 já não têm energia para responder às exigências de uma actividade profissional? Será ético as empresas diminuírem, de modo indiscriminado, o leque etário dos respondentes, introduzindo efeitos perversos no mercado de trabalho (não utilização de mão-de-obra activa potencialmente competente), sem um fundamento prévio nas capacidades globais das pessoas para o desempenho das funções em causa?

Enumerámos alguns aspectos que surgem relacionados com a publicação do anúncio e que, quer queiramos quer não, nos fazem antever a possibilidade da ocorrência de outras situações internas (após a admissão de um ou mais candidatos), sequentes à publicação dos mesmos, que podem levantar outro tipo de questões, nomeadamente relacionadas com o equilíbrio das negociações de admissão, quer seja em termos do pacote retributivo a atribuir, como em termos das próprias condições contratuais e de carreira.

### *FOLLOW-UP* DAS CANDIDATURAS

Outras questão que nos parece relevante é a que se relaciona com a postura das empresas empregadoras e também da maior parte dos consultores de recrutamento, no que concerne ao *follow-up* das candidaturas das

pessoas. Referimo-nos, nomeadamente, à resposta que é dada aos candidatos depois da sua participação num processo de recrutamento. Na grande maioria dos casos, não existe a preocupação de responder, agradecendo a participação das pessoas no mesmo.

Convém porventura lembrar, a quem não tem este cuidado, que quando um candidato responde a uma oportunidade de emprego (um anúncio, por exemplo), ele está a efectuar, já, um trabalho gratuito para essa empresa, disponibilizando o seu tempo. Isto é particularmente relevante quando ele utiliza meio-dia, um dia inteiro e, às vezes mais, para participar em provas de selecção e entrevistas. E no final de tudo isto não merece, pelo menos, uma satisfação formal? Essa satisfação pode ser dada através de uma carta, nestes termos:

Carcavelos, 11 de Setembro de 1996

Exmo(a) Senhor(a),

Na sequência da sua candidatura à função de *Financial Controller* para a ....., vimos agradecer-lhe o seu interesse pessoal e a disponibilidade demonstrada.

Lamentamos informar que a sua candidatura não foi considerada, em virtude de nos terem surgido outras, que nos pareceram mais adequadas para os objectivos em questão.

Desejamos, sinceramente, que consiga concretizar as suas potencialidades pessoais numa próxima oportunidade profissional do seu agrado.

Sem outro assunto, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

Atentamente

A este propósito, o mais incrível é que algumas empresas, em particular alguns consultores, chegam a colocar no próprio anúncio algo do género “daremos resposta a todas as candidaturas” e depois, imperturbavelmente, não cumprem. Fizemos um dia a experiência de responder a um destes anúncios e constatámos, na

prática, o que acontece. A preocupação com os custos acaba por cegar as pessoas no que diz respeito, já não diremos à ética mas, apenas e só, à boa educação. As boas maneiras mandam que, de facto, se responda a todo e qualquer tipo de solicitação de outrem. Caso contrário, as empresas correm sérios riscos relativamente à sua imagem, como se pode confirmar na opinião manifestada por um candidato numa carta de reclamação.

ASSUNTO: Processo de candidatura para a ...

Exmo. Senhor

Após as provas psicotécnicas por mim realizadas na ... e posterior entrevista consigo, aquando do processo de candidatura para a ... , foi-me solicitada uma entrevista na ... . Após essa entrevista (finais de Dezembro ou início de Janeiro, não consigo precisar), foi-me confirmado, por pessoas da ... , que eu receberia uma resposta da própria ... , quer fosse negativa quer fosse positiva.

Após estes longos meses de espera, durante os quais não recebi resposta nenhuma, venho solicitar que me seja enviada uma resposta, que considero ser-me devida. Na realidade considero gravíssimo este procedimento por parte da... , que mais não demonstra do que uma inaceitável falta de respeito pelos recursos humanos que recruta ou pretende recrutar. (...)

(...) Gostaria pois que me fosse enviada uma resposta, e caso seja possível e achem necessário, uma explicação para o sucedido, para que eu não faça juízos precipitados, como aqueles aqui apresentados, mas que de momento são os únicos que estão ao meu alcance, uma vez que não tenho informações para poder fazer um juízo mais adequado.

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me com elevada estima e consideração.

Com os melhores cumprimentos

### **Porque é que isto acontece?**

Porque a maior parte das empresas vêem no candidato uma matéria-prima potencial, um produto a utilizar, e não um fornecedor, de que, efectivamente, se trata. O candidato disponibiliza a sua capacidade de trabalho e as suas competências para suprir uma necessidade concreta da empresa, logo, é um fornecedor. Mandam as regras

da Qualidade Total que se tratem bem os nossos fornecedores. No caso dos consultores, diríamos mesmo que, para além de fornecedor, o candidato é, também e simultaneamente, um cliente, na medida em que gera, indirectamente, uma receita; isto é, é através dos candidatos que os consultores são pagos pelos seus clientes (empresas), logo, aqueles têm de ser tratados com muito respeito e consideração, quando não deixasse de contar com eles em próximas oportunidades.

## AS TÉCNICAS DE SELECÇÃO

Se nos focarmos agora nas técnicas de selecção, parecem-nos existir, também aqui, algumas questões que importa levantar.

A primeira e a que mais nos susceptibiliza é a utilização mais ou menos generalizada dos métodos projectivos. Estas ferramentas (ex: pranchas de Rorschach, Zulliger, TAT, Luscher ou outros) permitem uma abordagem do indivíduo que ultrapassa, largamente, o contexto de uma análise de competências comportamentais e que avança profundamente numa perspectiva clínica, podendo ser detectadas questões do foro íntimo de cada um não necessariamente relevantes para o efeito do recrutamento.

Pergunta-se, então, se temos o direito de invadir a privacidade de cada um para tomarmos uma decisão sobre uma eventual admissão para um emprego? Na nossa perspectiva, a resposta é, declaradamente, não. Menos preocupante, mais ainda assim merecedor de abordagem, são as provas de *assessment* e as provas de grupo. As primeiras são, habitualmente, altamente consumidoras de tempo (podem, nalguns casos, ocupar mais de um dia útil) e algo conflagradoras para quem as executa, uma vez que colocam situações muitas vezes banais mas complexas, devido ao facto de se tratar de uma simulação da realidade, retratando casos que os potenciais candidatos estão sobejamente habituados a resolver, no concreto. O candidato é obrigado, de certo modo, a fazer prova daquilo que faz quotidianamente?!

As provas de grupo, excepção feita a alguns casos em que a pertinência se coloca (ex: funções de atendimento, comerciais, etc.), não nos parece legítima para funções de nível intermédio/superior, constituindo, de alguma maneira, um choque/violência para os profissionais envolvidos, quer do ponto de vista do seu brio/consciência profissional (confronto com parcei-

ros desconhecidos), como, por vezes, do ponto de vista da confidencialidade. A situação torna-se mesmo gritante quando estas provas servem de base quase exclusiva à selecção final, o que, não só eticamente mas também tecnicamente, é não recomendável.

## A GESTÃO DE CARREIRAS

Finalmente, parece-nos ainda importante comentar outras variantes de recrutamento/colocação que surgiram recentemente no mercado e que, normalmente, surgem associadas a épocas de crise/desemprego. Falamos, especificamente, do negócio da gestão de carreiras, no qual proliferam já algumas empresas em Portugal. Aqui, o potencial candidato a emprego paga um determinado valor para, potencialmente, o seu currículo ser apresentado a empregadores e, no caso de vir a ser admitido, conforme os casos e as empresas, pagará uma determinada taxa sobre o salário que vier a auferir na sua nova empresa. Ora, nada de mais incorrecto neste raciocínio, uma vez que a lei fundamental portuguesa — a Constituição — salvaguarda o direito de cada cidadão ao trabalho, pelo que pagar para arranjar emprego não nos parece ter uma correspondência directa com tal situação. Ao nível da legislação corrente, porém, não existem mecanismos que proibam a prática de tal negócio. Talvez isso interesse ao Estado (?), uma vez que contribui, potencialmente, para diminuir o desemprego (algumas pessoas sempre vão arranjan-do colocação...). No entanto, não nos parece ético, nem tão pouco é legal em alguns países da União Europeia onde nos integramos e de que destacamos, como exemplo, a Alemanha.

## O OUTPLACEMENT

Por último, ao nível da consultoria convém ainda mencionar outra situação — a do *Outplacement* — onde se encontra um ou outro caso de falta de moral. O *Outplacement* é uma metodologia de Gestão de Recursos Humanos que prevê a prestação de um auxílio especializado na procura de um novo emprego a pessoas que tenham sido despedidas de organizações, por exemplo na sequência de reestruturações, *downsizings*, etc.

Normalmente a empresa empregadora contrata os serviços de um consultor para o efeito, sendo o(s) funcionário(s) em causa objecto de um acompanhamento que prevê, entre outras coisas, a aprendizagem sobre o funcionamento do mercado de trabalho, a pesquisa do mesmo, a elaboração de currículos mais “atractivos”, a optimização do comportamento em entrevistas, etc.

Estes consultores são pagos, pela empresa que despede, para concretizarem este trabalho. Trata-se, pois, de uma decisão, diríamos humana e social, por parte da empresa, merecedora de encómios. Onde está então a falta de moral?

Potencialmente, ao nível do consultor. Os consultores especializados em *Outplacement* só podem desenvolver este tipo de actividade, o que não acontece em alguns casos no nosso País. Existem situações em que, senão por uma relação directa, por uma relação indirecta (sociedade noutras empresas), o consultor de *Outplacement* tem interesses ao nível do recrutamento e selecção. O que é que ele faz então? Coloca, potencialmente, algumas das pessoas que assiste em *Outplacement* em empresas suas clientes para efeitos de admissão, ou seja, realiza um trabalho que é duplamente facturado — recebe da empresa que despediu e recebe da empresa que admite. A pessoa surge aqui como um mero produto transaccionável, ainda que podendo, eventualmente, tirar algum partido da situação. Não nos parece, de todo, ético.

**Finalizando, diríamos que a presente reflexão não é mais do que um conjunto de notas soltas que nos parecem merecedoras de consideração e debate. Com vista a alcançarem-se melhores padrões de qualidade, de respeito e de valorização humana, será importante a atenção de todos os intervenientes. Primeiro, dos empregadores e dos consultores, uma vez que têm responsabilidades de decisão (escolha) na matéria; segundo, das pessoas que circulam no mercado de trabalho (candidatos) que têm a responsabilidade de exigir rigor, correcção, qualidade e ÉTICA.**

# DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares, e uma média de 64 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas. Cada um dos seis números anuais é acompanhado de uma separata temática.

Contamos com 22 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático, trata-se de um projecto de informação/formação que tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para se comercializarem espaços da revista com fins publicitários, sempre com a preocupação de não prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não devendo a área de publicidade ser superior a 7 por cento do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo em conta as seguintes condicionantes:

- Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

## PREÇÁRIO

**COR** (4/4 cores em *couché* 175 gr. com face plastificada)

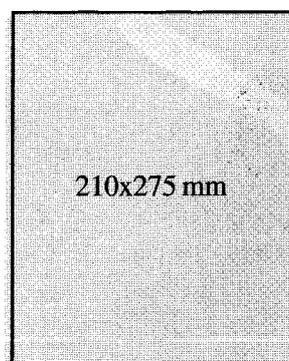
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

## PRETO E BRANCO

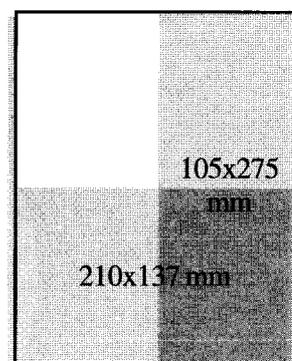
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará de um desconto de 10 por cento.
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Esses preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!  
Ficamos à espera que nos contacte.



**PÁGINA**



**1/2 PÁGINA**

# CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



# O QUE É PARA SI UM BOM LUCRO?

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista*

Quem cria ou dirige uma empresa ou um negócio está naturalmente interessado em que o empreendimento viva, prospere e se desenvolva. Providenciar nesse sentido é actuar no presente para que certos objectivos sejam atingidos no futuro e, como as empresas se inserem num contexto económico que as condiciona, essa actuação há-de basear-se sempre em conjecturas sobre a evolução desse contexto e sobre o que irão sendo as possibilidades da empresa. Mais ou menos conscientes, essas conjecturas estão sempre presentes nas acções de gestão que se vão praticando. Ainda quando a atitude do gestor ou empresário parece inteiramente desligada de cuidados sobre o futuro, de tal forma o absorvem as preocupações do dia-a-dia, ou de tal modo o presente lhe é risonho, ainda assim ele está actuando, por comodismo ou por insuficiente consciencialização, sobre a hipótese de que as condições actuais se irão manter. Ao fim e ao cabo, uma hipótese como qualquer outra sobre o futuro da empresa e do seu meio.

## MAIS VALE PREVENIR QUE REMEDIAR

Parece claro que a condução de uma empresa envolve sempre uma atitude — activa ou passiva — em relação ao futuro; mais ou menos elaborada, ou apenas latente, existe sempre uma previsão.

Nada há, portanto, de estranhável na expressão “**Resultados Previsionais**”, a não ser na medida em que, porventura, predominem as atitudes do segundo tipo — previsões latentes e não consciencializadas. Na verdade, quanto mais preocupado o empresário estiver em que a sua empresa prospere e se desenvolva, menos sentido faz uma atitude expectante de deixar que venha o final do ano para saber os resultados. Porque, das duas, uma:

- ou acaba por se verificar que os resultados foram bons, e nesse caso (se bem que possa sempre perguntar-se se não poderiam ter sido melhores) afinal foram desnecessárias as preocupações tidas ao longo do ano;
- ou os resultados efectivamente se confirmam insatisfatórios e, nesse caso, as preocupações foram inúteis, pois, esperando pelo final do ano para os conhecer, nessa altura já nada se pode fazer para os melhorar.

Pelo contrário, se a insuficiência de resultados puder ser prevista a tempo, talvez o problema possa ser contornado, tomando medidas no sentido de aumentar as vendas, comprar a preços mais favoráveis, reduzir custos ou tomando oportunamente outras acções tidas como apropriadas.

Definitivamente, num contexto que evolui e se transforma com crescente rapidez, são cada vez mais insuficientes as meras intuições, as lições da experiência,

as comodidades da rotina. Tornou-se uma necessidade vital, sob pena de graves despistagens, cada vez mais difíceis de recuperar dada a especialização e o custo progressivamente mais elevado dos investimentos, prospectar o futuro e controlar a marcha.

Um dos instrumentos de gestão que derivam desta atitude de prospecção e controlo é, justamente, a chamada “**Demonstração de Resultados Previsionais**”. Vamos referir-nos de maneira sucinta à forma como pode ser elaborada.

## A PREVISÃO DOS RESULTADOS

Disse-se que a empresa vive de trocas com o meio económico que a rodeia. Em termos reais, a sua actividade consiste em absorver, do exterior, equipamentos, materiais e recursos humanos, combinar e elaborar internamente todos estes elementos, e fornecer depois ao exterior os resultados dessa elaboração — os seus produtos. Em termos financeiros, essa actividade envolve, ainda, a captação de meios de financiamento que suportarão o investimento em capital fixo ou em capital circulante, e a receita das vendas, da qual a maior parte irá pagar os factores de produção utilizados.

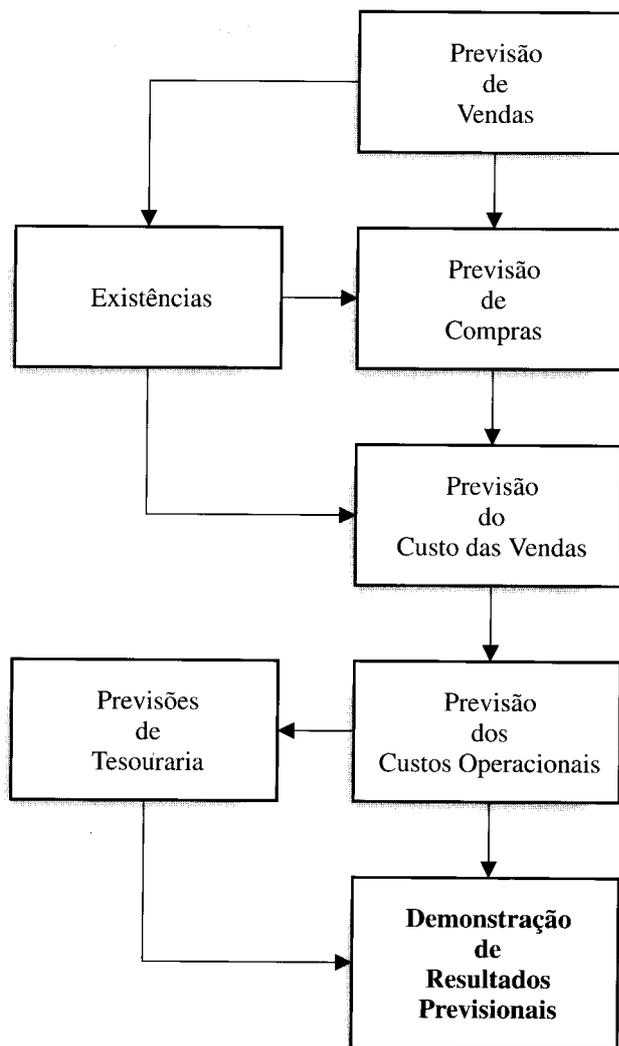
Esta visão analítica do funcionamento da empresa pode servir de base à estruturação e articulação das previsões que se repartirão, assim, por campos naturalmente determinados, em relação com as funções referidas. Todas estas previsões poderão ser feitas com boa aproximação, a partir dos níveis de actividade fixados para um certo período, e estes níveis de actividade baseiam-se, por sua vez, na previsão das vendas e níveis de *stock* desejados. A previsão das vendas aparece-nos, assim, como origem e condicionante de todas as outras, incluindo os resultados.

Podemos tentar um esquema sintético da articulação das previsões, aplicado a uma empresa comercial (Fig. 1).

A **demonstração de resultados** resume os proveitos e os custos ocorridos num determinado período de tempo — geralmente um ano. Todos os valores constantes da demonstração de resultados são valores acumulados referentes a esse período.

Quando elaborada segundo o modelo vertical, a demonstração de resultados apresenta-se de modo a ser

**FIGURA 1**  
*Articulação das previsões para o apuramento dos resultados previsionais*



lida em escada, de cima para baixo. A primeira linha representa o total das vendas efectuadas no período. Cada degrau representa a dedução de uma parcela. A última linha evidencia o resultado líquido, correspondendo este, portanto, ao valor que resta depois de todos os custos terem sido deduzidos às vendas.

O valor aí apurado é correcto? Só o será, evidentemente, se os proveitos e os custos do período tiverem sido bem calculados.

Esquematizando, e para não dispersar a exposição com pormenores excessivos, exemplifica-se seguidamente a articulação das previsões referentes ao cálculo dos resultados previsionais, bem como algumas regras básicas para a sua elaboração.

QUADRO 1  
Previsão de vendas

Vendas	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Total (anual)
• A pronto (40%)	20 000	32 000	28 000	16 000	
• A crédito (60%)	30 000	48 000	42 000	24 000	
TOTAL	50 000	80 000	70 000	40 000	240 000

## UM CASO PRÁTICO

Suponha-se o caso, hipotético, da empresa “Armazéns Ménage, Lda” retalhista de artigos domésticos.

Tendo admitido um novo consultor, este convenceu a administração a elaborar um orçamento para ajudar a tomada de decisões operacionais e financeiras. Uma vez que é a primeira tentativa de elaboração de um orçamento formal, a base considerada para efeitos de planeamento é o trimestre. No passado, as vendas têm crescido durante a estação da Primavera. Por isso, embora no último trimestre do ano transacto as vendas tenham totalizado 30 000 contos, as previsões para o corrente ano são conforme a Fig. 2.

FIGURA 2

Previsão de Vendas	
1.º Trimestre	50 000 contos
2.º Trimestre	80 000 contos
3.º Trimestre	70 000 contos
4.º Trimestre	40 000 contos

Prevê-se ainda que no primeiro trimestre do ano seguinte as vendas possam atingir os 60 000 contos.

Em média, as vendas são efectuadas 60 por cento a pronto e 40 por cento a crédito.

No final de cada mês, pretende-se manter um *stock* equivalente a 75 dias de vendas, acrescido de uma margem de segurança de 5000 contos. O custo das existências vendidas representa, em média, 70 por cento das vendas.

Os custos com pessoal estão di-

vididos em duas parcelas: ordenados mensais, de valor fixo, no total de 1000 contos, e comissões, no valor de 5 por cento das vendas.

Os outros custos operacionais são:

Rendas — 2100; Seguros — 150;  
Amortizações — 450; Outros — 10% das vendas.

### PASSO A PASSO: ELABORAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS

#### Passo 1

Como se disse, o orçamento das **vendas** (Quadro 1) é o ponto de partida para a previsão de resultados, uma vez que o nível de *stocks*, as compras, e alguns dos custos operacionais dependem directamente do valor das vendas.

O valor a considerar aqui é o total da facturação que se prevê realizar durante o período. Este total não é necessariamente igual à soma dos recebimentos, a não ser que a empresa seja, por exemplo, uma loja que efectua apenas vendas a pronto pagamento. Em todo o caso, se se quiser calcular o valor das vendas a partir dos recebimentos, pode-se fazê-lo somando ao total dos recebimentos do período as dívidas a receber dos clientes no final do ano, e deduzindo a essa soma o que os clientes deviam no início do ano (Fig. 3).

FIGURA 3

<b>Vendas Anuais</b>	=	Recebimentos de clientes	+	Vendas por receber no final do ano	-	Vendas por receber no início do ano
----------------------	---	--------------------------	---	------------------------------------	---	-------------------------------------

**QUADRO 2**  
Previsão de compras

	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Total (anual)
Custo das existências vendidas .....	35 000	56 000	49 000	28 000	168 000
(+) <i>stock</i> final .....	51 700	45 800	28 300	40 000	
(-) <i>stock</i> inicial .....	34 200	51 700	45 800	28 300	
(=) COMPRAS	52 500	50 100	31 500	39 700	

O valor a considerar é o das vendas líquidas, quer dizer, excluindo devoluções, descontos e quaisquer abatimentos comerciais efectuados aos clientes. Tratando-se de transacções sujeitas a IVA, também não se deve considerar nas vendas o valor do imposto.

Se o negócio estiver sujeito a variações sazonais, ou se se tiver conhecimento de acontecimentos futuros susceptíveis de fazer variar as vendas ao longo do ano, evidencie essa variação mensal. O destinatário das previsões não ficará bem impressionado se os valores mensais forem constantes ou apresentarem uma taxa de evolução linear, a não ser, evidentemente, que possa demonstrar que esse é um pressuposto realista.

Transporte-se o total da última coluna do Quadro 1 para a Demonstração de Resultados Previsionais (Quadro 4).

**Passo 2**

Após as vendas terem sido orçamentadas, pode passar-se à previsão das **compras**. O total de mercadoria que é necessário dispor em cada período é o que corresponde às vendas previstas para esse período mais o valor do *stock* final. Uma vez que este total pode ser parcialmente satisfeito pela mercadoria existente em *stock* no início do mês, as compras poderão ser calculadas através da fórmula:

$$\text{Compras} = \text{Custo das existências vendidas} + \text{Stock final} - \text{Stock inicial}$$

O **custo das existências vendidas**, ou custo das vendas, corresponde ao valor dos produtos vendidos aos clientes, determinado com base no respectivo custo de aquisição. Neste custo devem incluir-se, não só o preço de compra dos bens, como os gastos suportados directa ou indirectamente para os colocar no local de armazenagem. Também aqui, todos os valores a considerar devem ser sem IVA.

No custo das vendas não devem incluir-se os produtos danificados, deteriorados ou que, por qualquer motivo, estejam em falta no inventário. Estes valores, se situados dentro de limites normais para a actividade, devem ser considerados nos custos operacionais, ou, caso contrário, em perdas extraordinárias.

O valor do *stock* pode ser determinado directamente por estimativa ou, então, com base no número de dias para que se necessita ter o *stock* (ver Fig. 4).

No exemplo:

**Número de dias para que se necessita ter *stock*:** 75.

**Custo das existências vendidas:** 70% das vendas.

**Stock de segurança:** 5000 contos.

**Vendas previstas para o 1.º trimestre:** 50 000 contos.

**Stock inicial (1.º trimestre):** 34 200 contos, aproximadamente.

$$(75 \times \frac{0,7 \times 50\ 000}{90} + 5\ 000)$$

**FIGURA 4**

$\text{Stock} = \text{N.º de dias para que se necessita ter stock} \times \frac{\text{Custo das existências vendidas no trimestre}}{90 \text{ dias}} + \text{Stock de segurança}$
---

Transporte-se o total do Quadro 2 para a Demonstração de Resultados Previsionais (Quadro 4).

**Passo 3**

Segue-se agora a previsão dos **custos operacionais**. Em termos gerais, os custos operacionais são, para além das existências vendidas, todos os custos directamente associados com a exploração, excluindo, necessariamente, os encargos financeiros e os custos e perdas extraordinários. Mesmo em empresas de pequena dimensão podem existir inúmeros tipos de custos operacionais, alguns deles significativos, como sucede geralmente com os custos com o pessoal, a par de outros eventualmente de montante reduzido. Porém, todos devem ser estimados com a maior aproximação possível.

O orçamento dos custos operacionais depende de vários factores. Alguns desses custos, como por exemplo as comissões de venda e despesas de expedição, são directamente influenciados pelas vendas e, portanto, é em função delas que devem ser determinados. Outros, como por exemplo rendas, seguros, custos com pessoal, uma vez que não têm qualquer relação com as vendas, poderão ser determinados directamente, por estimativa.

Um exemplo desse tipo de custos que, não dependendo das vendas, terá de ser determinado por estimativa é o das **amortizações do imobilizado**. Este custo representa a fracção do valor original dos bens do imobilizado

propriedade da empresa (edifícios, máquinas, ferramentas, mobiliário, etc.) a considerar no exercício como o custo referente à sua utilização. O seu cálculo deve traduzir a depreciação económica dos bens considerados, dependendo, entre outros factores, do período de vida útil estimado em relação a esses mesmos bens.

O Quadro 3 resume a previsão dos custos operacionais aplicada ao exemplo.

Transporte-se o total deste quadro para a Demonstração de Resultados Previsionais (Quadro 4).

**Passo 4**

Se repararmos bem, temos já orçamentados quase todos os elementos que figuram na Demonstração de Resultados Previsionais. Falta apenas apurar os resultados financeiros e, eventualmente, o valor dos resultados extraordinários.

**Resultados Financeiros**

Os resultados financeiros são apurados por diferença entre o total dos proveitos e ganhos financeiros e o total dos custos e perdas financeiros. Nos primeiros, devem considerar-se, entre outros, os juros de depósitos bancários e outras aplicações financeiras,

*QUADRO 3  
Orçamento dos custos operacionais*

CUSTOS	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Total (anual)
Ordenados (valor fixo)	3 000	4 000	3 000	4 000	
Comissões (5%)	2 500	4 000	3 500	2 000	
Encargos sociais	750	1 000	750	1 000	
Custos com pessoal...	6 250	9 000	7 250	7 000	
Rendas	2 100	2 100	2 100	2 100	
Seguros	150	150	150	150	
Amortizações	450	450	450	450	
Outros custos operacionais	5 000	8 000	7 000	4 000	
Subtotal .....	7 700	10 700	9 700	6 700	
<b>TOTAL CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>13 950</b>	<b>19 700</b>	<b>16 950</b>	<b>13 700</b>	<b>64 300</b>

bem como eventuais descontos de pronto pagamento concedidos pelos fornecedores. No que se refere aos custos e perdas financeiros, devem considerar-se os descontos de pronto pagamento concedidos aos clientes, os juros pagos a fornecedores, bem como juros suportados por empréstimos bancários. Para apurar correctamente os resultados financeiros torna-se necessário elaborar, primeiro, o orçamento de tesouraria. A fim de não sobrecarregar o exemplo, optou-se por arbitrar um valor.

### Resultados Extraordinários

Consideram-se como resultados extraordinários os que decorrem de factos ocasionais, alheios à gestão. Incluem-se nesta categoria de resultados, nomeadamente, os ganhos ou as perdas realizados com possíveis vendas de bens do imobilizado, dívidas incobráveis, sinistros, bem como multas e outras penalidades.

QUADRO 4

Designação	Contos
1. Vendas líquidas	240 000
2. Custo das existências vendidas *	168 000
3. Margem bruta das vendas (1-2)	72 000
4. Custos operacionais	64 300
5. Resultados operacionais (3-4)	7 700
Proveitos e ganhos financeiros	0
(-) custos e perdas financeiros	- 1 650
6. (=) Resultados financeiros	- 1 650
Proveitos e ganhos extraordinários	0
(-) custos e perdas extraordinários	0
7. (=) Resultados extraordinários	0
8. Resultados antes de impostos * (5 + 6 + 7)	6 050
9. Imposto sobre os lucros **	- 2 420
10. Resultados líquidos (8 - 9)	3 630

## ATENÇÃO! OS NÚMEROS NÃO SÃO TUDO...

É na demonstração de resultados que se apuram os lucros da empresa. Portanto, é construindo a Demonstração de Resultados Previsionais que se pode avaliar em que medida os programas de acção elaborados são ou não satisfatórios do ponto de vista da rentabilidade que vão proporcionar aos capitais investidos.

Embora o exemplo apresentado, necessariamente esquemático, possa dar ideia de um processo essencialmente mecânico, o que é facto é que subjacente à técnica de tratamento dos números e, mais importante que ela, está todo um conjunto de decisões-chave a respeito da política de preços, linhas de produtos, investimentos, contratação de pessoal e outras, que decorrem das orientações de fundo seguidas na condução da empresa. A Demonstração de Resultados Previsionais e os números que a compõem são, em princípio, apenas um teste sobre o interesse e validade dessas orientações.

Por isso, concluída a primeira versão da Demonstração de Resultados Previsionais, talvez esta não passe senão de um ensaio, destinado a avaliar o que poderá ser o resultado em função das opções tomadas. Com efeito, não sendo satisfatórios os resultados proporcionados por essas opções, é caso para se voltarem a rever as opções, nomeadamente formulando novas estratégias a fim de gerar mais procura, ou explorando a hipótese de redução de alguns custos. Na certeza, porém, de que sucessivos ajustamentos na orientação determinam sucessivas correcções nos resultados, até que se atinja a solução julgada óptima.

Note-se que essa solução óptima não tem que ser necessariamente determinada apenas em função da rentabilidade. Com efeito, os objectivos visados pelo comportamento do empresário, a curto prazo, podem não ser a maximização dos lucros, mas antes, por exemplo, a expansão das vendas, a manutenção de determinada quota de mercado ou a conquista de novos clientes. Muitas pequenas empresas geram lucros que se podem considerar insatisfatórios do estrito ponto de vista da racionalidade económica. Mas esse facto pode não ser o mais relevante para os respectivos donos que, simplesmente, “odeiam” trabalhar para um patrão, não têm alternativas de emprego ou, simplesmente, não estão dispostos a realizar lucros a qualquer preço.

Não basta, portanto, prever os factos e as decisões que eles vão determinar ao longo de um exercício futuro; há

também que julgar do seu valor, da sua eficiência e do seu interesse. É aliás para antecipar este julgamento aos acontecimentos que vale a pena prever e ficar, a tempo, em condições de tentar inflectir os acontecimentos em sentido mais favorável, sempre que tal julgamento o aconselhar.

O que é fundamental, portanto, ao efectuar previsões, é poder decidir-se com um conhecimento dos problemas tão completo quanto possível. De modo nenhum, porém, a decisão deve ser passivamente ditada pelos números, mas sim, conscientemente, tomada sobre eles.

Por fim, convém sublinhar que o valor das previsões não se ajuíza pela exactidão com que vêm a cumprir-se. O valor das previsões está, sobretudo, na melhoria do conhecimento da realidade extra e intra-empresarial que permitem, na tomada de consciência que proporcionam e nas possibilidades que oferecem de se providenciar com tempo. Que venham a verificar-se desvios, talvez sensíveis, pode até importar pouco se esses desvios tiverem justificação plausível.

Esta é, aliás, outra das grandes vantagens das previsões: fornecer uma base de referência para ajuizar, em termos relativos, do “nível” de funcionamento conseguido; substituir um julgamento sem pontos de referência, ou feito à luz de um passado irreptível, por uma comparação com algo objectivamente escolhido como desejável e possível.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hornegren, *Introduction to Management Accounting*, Prentice Hill  
Gago, Carlos Corrêa, *Introdução à Gestão Previsional*, INII

#### NOTAS

- \* **Custo das existências vendidas:** Como foi referido, este exemplo é aplicado a uma empresa comercial. Caso estivéssemos em presença de uma empresa industrial, a diferença principal verificar-se-ia no apuramento do custo das existências vendidas que, por se tratar de produtos fabricados internamente, seria calculado como se segue: **Custos de produção** (matérias primas + mão-de-obra directa + outros gastos de fabrico) + variação de *stocks* de produtos acabados e em curso (exist. final - exist. inicial) = custo industrial dos produtos vendidos
- \*\* **Imposto sobre os lucros:** É determinado, por aproximação, multiplicando o valor dos resultados antes de impostos pela taxa apropriada (40% no exemplo). Outros impostos além deste incidente sobre os lucros devem ser considerados, não aqui, mas nos custos operacionais.

## DISSE SOBRE GESTÃO

“**A** equipa com uma missão possui valores e conceitos estratégicos para a orientar nas decisões importantes: a equipa com uma estratégia apenas possui uma lógica comercial.”

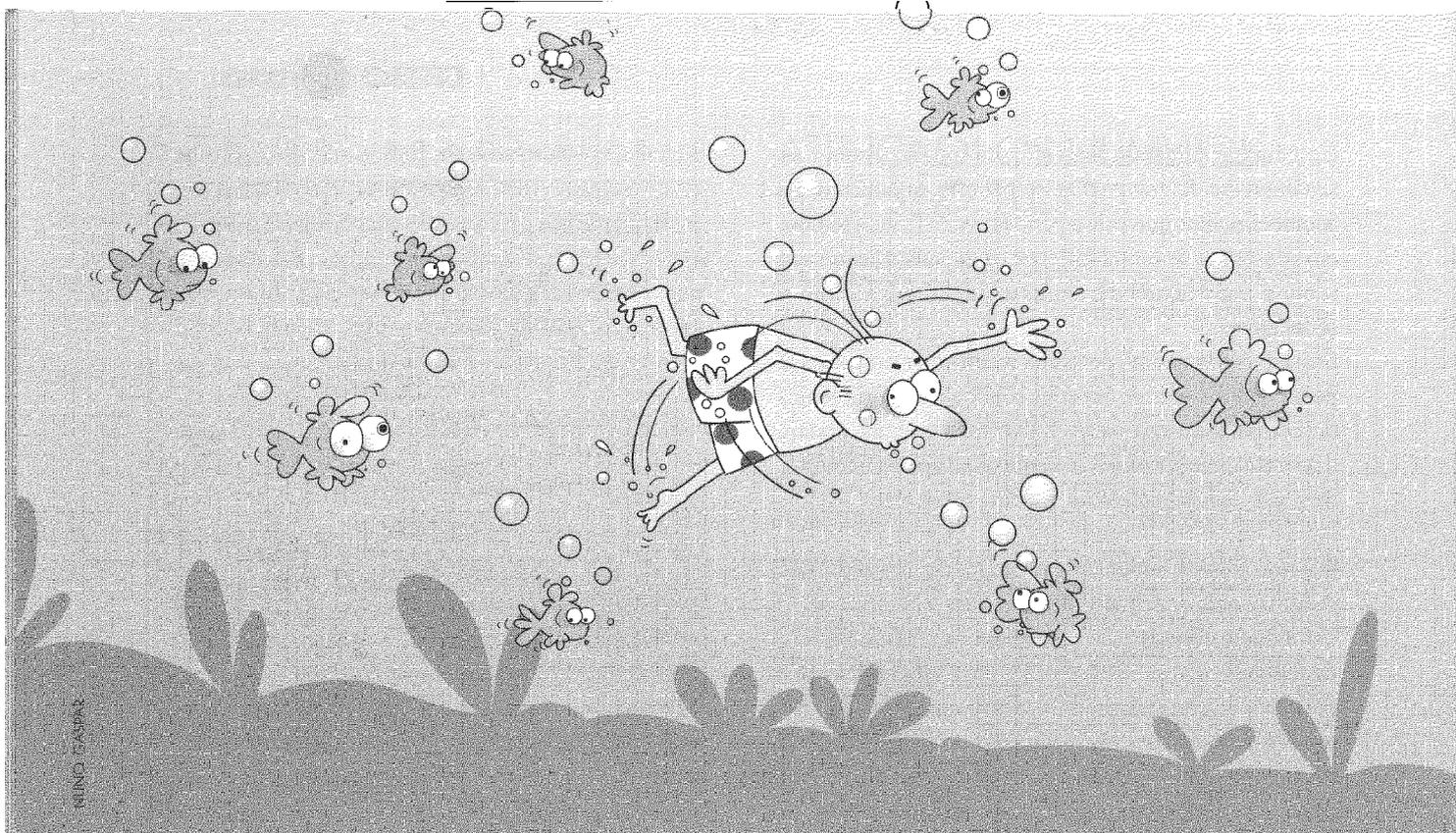
*Andrew Campbell  
Marion Devine  
David Young*

“**A** transformação empresarial é uma mudança séria e extensa, que exige novas formas de perceber, pensar e comportar-se, de todos os membros da organização.”

*Ralph Kilmann*

“**U**m dos elementos centrais à Gestão, no ano 2000, será a necessidade cada vez maior dos empregados se realizarem como pessoas. (...) A pessoa interiormente realizada é criativa, independente, auto-suficiente. Os seus objectivos centrais são metas pessoais, valores internos e a criação de um estilo de vida distinto.”

*Marsha Sinetar*



## CONSUMAR A PAIXÃO PELOS MARES... O MERGULHO SUBMARINO

ALBUQUERQUE TAVARES

*Licenciado em Educação Física*

Deixe-me começar por perguntar: ainda se lembra do famoso filme de Spielberg *O Tubarão* que, há pouco mais de uma década, passou pelas salas de cinema de meio mundo?

Se sim, a questão é apenas uma: será que o ilustre leitor ainda sofre hoje de amargos pesadelos, nos quais entram impiedosos tubarões e orcas assassinas que se divertem a perseguir pessoas indefesas?

É que, se é certo que Spielberg já se afastou dos oceanos e prefere assustar-nos, nos tempos que vão correndo, com tiranossaúrios gigantes, não menos certo é que imagens que nos aterrorizaram no passado muito dificilmente são esquecidas.

Mas tudo isto a propósito de quê? Simples! Não, não se trata de nenhuma consulta psicanalítica, nem procuramos fazer interpretações freudianas dos seus sonhos. Pode dormir (e sonhar) descansado. Trata-se de apresentar uma curiosa actividade lúdica que é o mergulho submarino. É por isso que queríamos questionar os seus medos pois, se sente um nervoso formigueiro nos pés quando está dentro de água, esta actividade não se lhe recomenda. Ao contrário, se passa umas boas horas a observar o comportamento dos peixes no aquário lá de casa e se alguma vez lhe disseram que é “filho de peixe” e que “sabe nadar”, então leia estas páginas e decida-se finalmente a consumir a sua paixão pelos mares.

## COMO TIRAR O CURSO DE MERGULHO

Atenção, leitor, que quando falamos de mergulho submarino não estamos a referir-nos aos imponentes mergulhos que você dá, para grande admiração de todos os seus amigos, numa qualquer praia dessas boas praias que temos na costa portuguesa. Não. Aqui trata-se do mergulho com máscara e tubo de oxigénio. Assim, para este tipo de mergulho não basta comprar o equipamento adequado, há que adquirir antes a carta de mergulhador (uma espécie de carta de condução) pois só esta lhe permitirá exercer, legalmente e em segurança, esta actividade.

Em primeiro lugar teremos de lhe falar do **Centro Português de Actividades Subaquáticas**. Foi fundado em 1953 por Jorge Albuquerque (um famoso mergulhador que contribuiria também, com o célebre comandante Cousteau, para a criação do organismo internacional da modalidade) e é a este centro que se deverá dirigir para adquirir a carta de mergulhador.

Não apenas interessado em pôr gente capaz de mergulhar, o centro empenha-se também em encaminhar os novos mergulhadores em determinadas direcções de estudo. Assim, de acordo com os seus interesses, pode investir o seu tempo de lazer em diferentes áreas. Ou mais na Arqueologia, através da recuperação de ânforas romanas (como já sucedeu na costa portuguesa) e de milhentos outros materiais (pois há quem diga mesmo que o mar esconde os maiores tesouros da terra). Ou pode ainda, e numa vertente mais artística, investir na fotografia (há vários trabalhos fotográficos de associados do centro que já foram premiados internacionalmente) e contribuir, assim, para o espólio de espantosas fotografias que o mar tem proporcionado ao longo dos tempos. Pode ainda apostar no vídeo e no cinema ou na investigação subaquática; enfim, muitas hipóteses há de satisfazer o seu “bichinho” pela água.

O curso de mergulho que deverá tirar previamente apresenta, regra geral, uma estrutura constituída por uma parte teórica e por uma parte prática. A parte teórica é composta pela história técnica do mergulho e da aparelhagem, pela Física e Fisopatologia ligadas ao mergulho e pelo socorrismo. A parte prática tem uma primeira fase (cerca de quinze horas) que decorre numa piscina e uma segunda fase, a mais importante, já no mar (cerca de seis a oito horas). Na parte prática, o equipamento utilizado é constituído por uma máscara, tubo, barbatanas, fato isotérmico e cinto com chumbos. Condição indispensável, claro, para o curso, é saber nadar...

Para além disso, terá que ser considerado apto nos exames, tanto teóricos como práticos, para poder ter acesso à sua carta de mergulhador. A partir daí, está pronto para conquistar o mundo (subaquático, claro) e pronto para desbravar, por si, as infinitas belezas das águas.

De resto, e ainda relativamente ao Centro Português de Actividades Subaquáticas, há que ter em conta que este já formou perto de 4000 mergulhadores e que promove regularmente cursos em vários pontos do País (também nos Açores e na Madeira) o que é, evidentemente, uma grande vantagem para os leitores que não residem em Lisboa.

## OUTROS BONS CONTACTOS

Há outras escolas de mergulho que, embora apresentando linhas de objectivos ligeiramente diferentes das do Centro Português, lhe poderão ser, de igual modo, bastante úteis.

Uma delas é a **PADI** (Professional Association of Diving Instructors) que confere cursos com equivalência internacional, mas na qual se pode escolher a especialização entre orientação subaquática, mergulho nocturno, mergulho profundo e mergulho em naufrágio.

Outra empresa a que poderá recorrer é a **Cipreia**, onde poderá receber valiosos conselhos acerca do material adequado e onde, em caso de interesse, terá ao seu dispor revistas da especialidade em grande qualidade.

Pode ainda optar por simples mergulhos, chamados biológicos, que são uma alternativa interessante ao mergulho tradicional. Nestes mergulhos, procura-se que as pessoas aumentem o conhecimento da diversidade de formas e de belezas das paisagens subaquáticas. O objectivo de algumas associações, cujos contactos lhe indicamos e assim não terá dificuldade em encontrar, é dar a conhecer a fauna e a flora dos fundos das costas portuguesas até cerca de trinta metros. Procura-se, nestas actividades, observar demorada e de forma o mais exhaustiva possível o comportamento de algumas espécies de peixes, mas não só. Pretende-se também acrescentar às pessoas a capacidade para identificar e reconhecer os vários tipos de algas, esponjas, moluscos, crustáceos, enfim, conhecer e compreender melhor todo o imenso mundo marinho. Através de alguns mergulhos descobrirá as diferenças de *habitats* entre alguns peixes, as alterações de comportamentos de algumas espécies durante o dia e a noite (sabia que há imensos peixes que têm insónias?), durante as diferentes estações do ano, etc.

O mergulho submarino parece-nos ser a alternativa ideal para os nossos leitores que, cada vez mais, se empenhem na causa ecologista, já que compreender a forma como vivem determinadas espécies e entender o funcionamento da vida subaquática é um passo determinante para a defesa mais segura das águas deste País. Parecem não restar dúvidas que, nos tempos que correm, uma argumentação bem sustentada é meio caminho andado para convencer as pessoas da justeza das nossas causas. Se sempre se interessou por Biologia e, principalmente, se o mar sempre o fascinou, tem aqui uma excelente forma de o defender. Basta ter a carta de mergulho actualizada e os rios e mares do Mundo passam a estar ao seu dispor.

Os preços de um curso de mergulhador, apesar não serem muito acessíveis (cerca de 50, 60 contos) também não são excessivamente caros. Isto se tivermos em conta que o curso dará acesso à carta de mergulhador que, estou certo, lhe possibilitará imensos períodos de prazer e descoberta, ao longo de dezenas e dezenas de anos. Tubarões e orcas assassinas, quem tem medo deles?

## CONTACTOS:

CENTRO PORTUGUÊS DE ACTIVIDADES SUBAQUÁTICAS  
Rua Alto do Duque, 45 (Restelo) — 1400 LISBOA  
Tel.: (01) 301 69 61 — Fax: (01) 302 03 56

PADI (PROFESSIONAL ASSOCIATION OF DIVING INSTRUCTORS)  
R. Reinaldo Ferreira, 15-A — 2855 CORROIOS  
Tel. e Fax: (01) 255 19 69

CIPREIA  
R. João Saraiva, 34 A-B — 1700 LISBOA  
Tel.: (01) 846 43 46

Publicidade

A Manpower fornece aos seus clientes, tanto internos como externos, serviços da mais alta qualidade possível, na área do

SERVIÇOS: TRABALHO TEMPORÁRIO • RECRUTAMENTO E SELECÇÃO • FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**MANPOWER**

1050 Lisboa - Tel.: (01) 292 54 65 • Fax: 056 02 68 • 4000 Porto - Tel.: (02) 200 24 26 • Fax: 32 53 42 • 8200 Albufeira - Tel.: (084) 58 81 10 • Fax: 58 81 14 • 9500 São Miguel - Tel.: 62 96 30 • Fax: 62 91 84

emprego, através de um rigoroso profissionalismo e de uma contínua inovação. Ponha-nos à prova e veja a diferença.

### ALTERAÇÕES NO ACESSO AO FUNDO SOCIAL EUROPEU

O Conselho de Ministros aprovou, recentemente, um decreto regulamentar que altera substancialmente o acesso ao Fundo Social Europeu (FSE). O diploma exige a acreditação das entidades formadoras, por tempo limitado, permitindo apenas a estas o acesso aos financiamentos do FSE. Proíbe as entidades que tenham sido condenadas por uso irregular dos fundos a apresentar novas candidaturas, mas admite o concurso daquelas sobre as quais estejam a decorrer processos judiciais, exigindo, neste caso, uma garantia bancária. Entre as alterações, o decreto introduz ainda um conceito novo de contribuição privada das empresas beneficiárias. Estes custos serão baseados nas horas gastas pelo trabalhador que esteja a receber formação durante o horário de trabalho. Contudo, a regra tem excepções e, no caso das empresas de pequena dimensão, haverá uma redução do seu esforço financeiro.

### ORÇAMENTO PARA 1997 AVANÇA SOB O SIGNO DO RIGOR

Os quinze Estados membros da UE aprovaram uma proposta de orçamento para 1997 que inaugura um fenómeno sem precedentes na história comunitária: o orçamento do próximo ano vai ter um crescimento nominal negativo da ordem dos 0.3 por cento, o que em termos reais significará uma quebra que poderá chegar aos 3 por cento.

"O orçamento da União Europeia vai reflectir o rigor que se impõe a cada Estado membro", comentou, a propósito, o comissário do orçamento, Erkki Liikanen. A redução orçamental será substancialmente conseguida à custa de cortes nas dotações de pagamentos da linha agrícola e dos fundos estruturais. Ambas as rubricas viram as suas dotações reduzidas em mil milhões de ecu (cerca de 200 milhões de contos), num total de poupanças que ascendeu a 2865 milhões de ecu.

### CIMEIRA DA OSCE EM LISBOA

A Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE) irá realizar em Lisboa, nos dias 2 e 3 de

Dezembro, no Centro Cultural de Belém, uma cimeira onde estarão presentes os chefes de Estado e de Governo dos 54 Estados membros da organização, que abrange todos os países europeus, os EUA e o Canadá. A OSCE é herdeira da Conferência para a Segurança e Cooperação na Europa (CSCE), criada em 1970 para servir de fórum de diálogo e negociação multilateral entre o Leste e o Ocidente. A proceder a cimeira internacional agendada para Lisboa, decorrerá uma reunião preparatória de 25 a 29 de Novembro.

### RETEX PODERÁ SER ALARGADO ATÉ 1999

O período de aplicação de programa Retex, programa de incentivos destinado às regiões fortemente dependentes das indústrias têxteis, previsto para vigorar entre 1993 e 1997, poderá ser alargado até 1999.

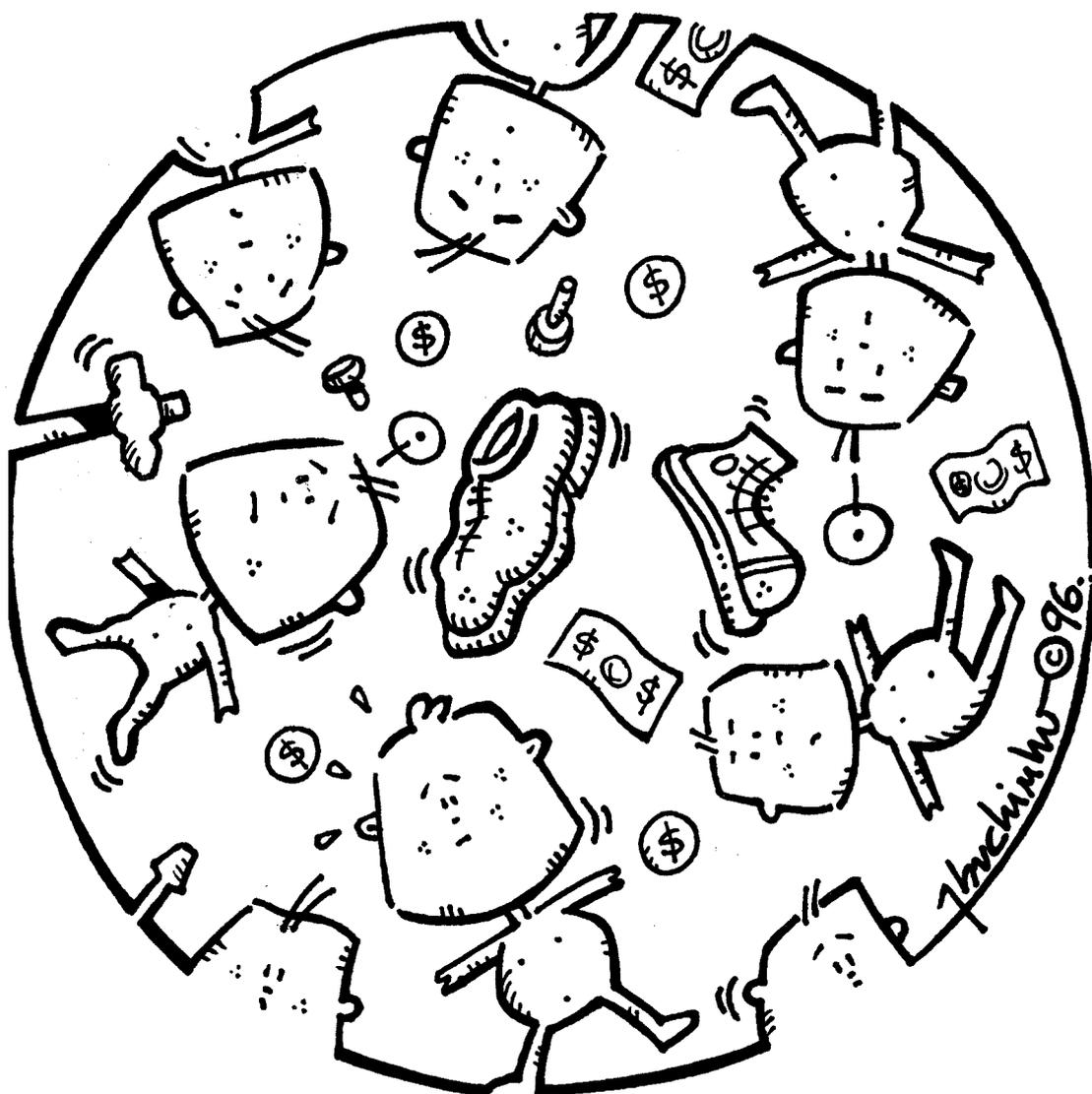
Segundo a Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional, a medida visa "garantir a harmonização do Retex com o segundo quadro comunitário de apoio e prevê também o reforço das verbas". O investimento total programado para Portugal atinge os 103 milhões de contos e os incentivos a atribuir às empresas ascendem a 50 milhões, sendo 37 milhões comparticipados pelo FEDER. O Retex aprovou já 1063 projectos, representando um investimento total de 69 milhões de contos e apoios no valor de 26 milhões de contos.

### EUROAGENDA 96/97 APOSTA NA JUVENTUDE

O Instituto da Juventude e o gabinete, em Portugal, do Parlamento Europeu lançaram recentemente a Euroagenda da Juventude 96/97. Com uma tiragem de 12 mil exemplares, esta agenda permite aos jovens (e aos menos jovens...) encontrar informações úteis sobre todos os países da União Europeia, incluindo dados turísticos, culturais e, também, missionários em várias línguas europeias.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO  
*Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas*





## CONSUMO ÉTICO

•  
BEJA SANTOS

Técnico do Instituto do Consumidor

○

### *Uma Nova Expressão dos Direitos Humanos*

*À medida que progride a mundialização das trocas comerciais, o consumidor interroga-se acerca do impacte efectivo dos produtos de consumo sobre o ambiente, por*

*um lado, e torna-se mais exigente quanto ao cabal cumprimento por parte das empresas das cláusulas sociais, por outro lado, o que o leva a perguntar quer às empresas de âmbito regional como nacional ou às transnacionais: a vossa empresa pratica discriminação sexual, cumpre as competentes normas de higiene e segurança, explora o trabalho infantil?*

Este texto procura levantar o véu da dimensão do trabalho infantil e sobre as respectivas manifestações em curso no consumerismo ético — porque os consumidores podem agir contra a exploração do trabalho infantil. O ponto de partida do consumo ético é este: para se fazerem escolhas responsáveis põe-se a questão de saber se os bens de consumo são produzidos e distribuídos de acordo com os direitos dos homens, mulheres e crianças. E há perguntas que esbarram com indícios inquietantes. Por exemplo, uma grande variedade de bens utilizados pelos jovens: saberão estes que quando compram *jeans*, sapatos de ténis, jogos electrónicos, brinquedos ou *T-shirts* há fortes probabilidades destes produtos terem sido parcial ou totalmente fabricados por jovens com menos de 15 anos? Para o dinâmico movimento francês de protesto e denúncia, denominado “Agir Ici”, que federa entidades ligadas à luta a favor dos direitos humanos, de solidariedade com os povos do Terceiro Mundo, sindicatos e organizações de consumidores, entre outros, é inequívoco que uma opinião pública esclarecida possa orientar a procura com a finalidade de desempenhar um papel socioeconómico que desmotive, a prazo, o flagelo do trabalho infantil. “Agir Ici” apela a todos os consumidores franceses que não aceitem a produção e a comercialização de produtos feitos por crianças, ou decorrentes do trabalho forçado ou da violação das normas elementares de saúde e segurança prescritas pela Organização Internacional do Trabalho. “Agir Ici”, à semelhança da sua congénere britânica, “Christian Aid”, recomenda insistentemente à União Europeia que inclua o respeito dos direitos e normas mínimas em qualquer acordo comercial com países terceiros e que, a par disso, se prevejam instâncias de controlo e arbitragem. Graças a esta cláusula social ter-se-ia a garantia de estar a contribuir para a melhoria das condições de vida, sobretudo das populações do Terceiro Mundo. Numa outra campanha que se move pelos mesmos objectivos e onde intervêm holandeses, franceses e alemães, a “campanha das roupas limpas”, apela-se simultaneamente a um código de boas práticas para as empresas e à definição, à escala planetária, de critérios do “comércio equitativo”. Duas iniciativas que merecem ser examinadas com algum pormenor.

Primeiro, porque a responsabilidade social e ecológica das empresas é uma ideia que progride. Em recente resolução, o Parlamento Europeu “exige que as empresas importadoras bem como os circuitos de distribuição a elas associadas... zelem pelo respeito rigoroso das convenções da Organização Internacional do Trabalho no

tocante aos Direitos do Homem no trabalho”. As empresas, interessadas em ter uma boa imagem de marca junto do público, não deixaram de ficar insensíveis a esta nova exigência dos consumidores: é o caso da Levi’s, C&A, Ikea ou Reebok.

Segundo, as associações que actuam a favor de um comércio equitativo procuram promover a comercialização e o consumo de produtos elaborados em condições decentes. Esta preocupação é acompanhada de duas actividades complementares: a venda de produtos alimentares e artesanais “equitativos” (incluindo vestuário, têxteis de uso doméstico, tapeçaria, calçado...) e a sensibilização dos consumidores. Que critérios são geralmente observados por estas associações? Podemos sintetizá-los assim: garantem condições de trabalho e de remuneração decentes, esforçam-se por haver um estado de espírito favorável à preservação ambiental, contribuem para o desenvolvimento local, nomeadamente no domínio social. Por seu lado, estas organizações que promovem o comércio equitativo comprometem-se a: praticar preços justos que permitam aos produtores sentirem-se dignificados, pagar a pronto e a reduzir o número dos intermediários, conceder dinheiro adiantadamente, se necessário, a fim de permitir aos agrupamentos adquirir matérias-primas.

Parece-nos útil ver em traços gerais como está a decorrer uma campanha, e escolhe-se como exemplo a “das roupas limpas”. Como a indicação de origem não é obrigatória em muitos países, e porque não existe nenhum rótulo para certificar que o produto não tenha sido fabricado por crianças ou trabalhadores forçados, a campanha propõe-se como primeiro objectivo a adopção de um código de boas práticas por parte dos distribuidores-importadores. A campanha procura implicar três líderes do comércio do vestuário (C&A, Kookai e La Redoute), pedindo-lhes explicações quanto ao modo como são fabricados os produtos que elas comercializam, designadamente se estes líderes comerciais pedem informações aos seus fornecedores para saber se são respeitadas quatro regras elementares definidas pela Organização Internacional do Trabalho (a proibição da escravatura e a exploração das crianças, o respeito pelas liberdades sindicais, a não discriminação racial ou sexual). Os três líderes comerciais reagiram positivamente. Mas ainda há muito caminho a percorrer até se chegar à adopção generalizada de um código de boas práticas.

Quanto às organizações de consumidores, elas reivindicam que o seu direito à informação seja respeitado e que os produtos importados tenham aposta uma etiqueta onde

se diga “não foi produzido com o trabalho das crianças”. Há factores conflituantes que devem ser apreciados neste contexto da deslocalização das empresas ou da exigência de um “rótulo social”, a fim de fazer coincidir as trocas comerciais com os Direitos do Homem. Por exemplo, não se deverão misturar os imperativos do consumo ético com as medidas proteccionistas. É que há medidas que têm um carácter claramente proteccionista e vão para lá da defesa dos Direitos do Homem: é o caso da taxa de importações provenientes de países com baixos salários (45 escudos é o que custa o fabrico de uma camisa no Bangladesh que se venderá no mercado europeu por cerca de 1500\$00). Isso levará os países pobres a perderem mercados e a aumentar o número de desempregados... então, o “social” tornar-se-ia numa arma comercial ao serviço dos países do Norte. Razão têm as associações que privilegiam o “comércio equitativo” pondo acento tónico na educação das crianças, pois não basta proibir o trabalho infantil, já que este aumenta diariamente em todo o Mundo.

Também não se podem adoptar cláusulas sociais aos pequenos goles. O efeito das cláusulas deve travar energeticamente a tentação das deslocalizações. Veja-se o que aconteceu com o Irão. Em 1976, este país passou a proibir o trabalho infantil na sua indústria dos tapetes, e logo a Índia, o Paquistão e o Nepal, que produziam menos caro, por causa de utilizarem mão-de-obra infantil, apropriaram-se do seu segmento do mercado. Também a Tailândia teme a deslocalização da sua indústria de brinquedos para a China e o Bangladesh da sua indústria do tapete para a Birmânia. Convirá, contudo, não perder de vista que o trabalho infantil está longe de constituir um monopólio dos países em desenvolvimento. Nos EUA, calcula-se que cerca de 5 milhões de jovens e crianças andarão a trabalhar. Sabe-se o que se passa em determinadas regiões de Portugal. Em Birmingham, 43 por cento dos jovens de 10 a 16 anos trabalham para lá do que permite a legislação e 75 por cento estão ilegalmente empregados. Por isso devemos estar vigilantes quanto aos efeitos da crise e da exclusão social nos países industrializados. O desemprego, a quebra dos rendimentos e a carência habitacional produzem os mesmos efeitos que a pobreza no Terceiro Mundo: expedientes, tráficos de toda a espécie e as crianças são um alvo privilegiado dos exploradores. Acresce que nos países industrializados se descobriu uma nova forma de trabalho infantil: espectáculo, publicidade e certas actividades desportivas onde os perigos de abuso são reais.

Podia-se discorrer inúmeras situações onde avulta o trabalho infantil em todo o Mundo, desde o comércio paralelo, passando pelo pesado trabalho mineiro e nas pedreiras, tapetes e brinquedos, confecções e têxteis, até chegar ao calçado, indústria de pirotecnia e tráfico de órgãos — em todos estes e tantos outros domínios é possível encontrar exploração de crianças, com mais ou menos inhumanidade.

O consumidor não pode invocar ignorância: o seu acto de compra é também um acto social. Impõe-se apreciar as diferentes campanhas em movimento (por exemplo, a campanha envolvendo o calçado desportivo fabricado por Nike, Puma e Reebok), saber como se intervém para conhecer as deploráveis condições de trabalho, a posição das empresas (algumas delas pretendem acobertar-se com o manto do marketing humanitário para calar a opinião pública), entender como há indústrias que têm hoje amplitude mundial (uma camisa pode ser criada em França, fabricada depois em Marrocos com tecido italiano a partir de algodão de Mali, e depois vendida a consumidores belgas ou japoneses), e os diferentes actores devem-se motivar para um verdadeiro trabalho em equipa, faseando etapas e definindo os respectivos objectivos: apologia das cláusulas sociais ou dos boicotes, privilegiar os códigos de boas práticas, coligar esforços com associações que pretendam envolver-se no “comércio equitativo”. Enfim, o leitor deve procurar esclarecimento de tudo quanto se passa no Mundo ao nível desta perspectiva do consumo ético. No Centro de Documentação do Instituto do Consumidor fica à disposição de todos os interessados a documentação distribuída durante a Conferência do Rótulo Social, que se realizou em Bruxelas em 5 e 6 de Março último: iniciativas das diferentes campanhas, documentação estatística sobre o trabalho infantil, nomes e moradas dos actores mais envolvidos.

Não terá chegado a altura de as organizações de consumidores portugueses se envolverem a plenos pulmões no consumo ético? E reduzir o trabalho infantil, num país onde ele existe, não poderá ser um objectivo prioritário? Um objectivo claramente assumido como de solidariedade social no consumo?

●  
NOTA

# O DIREITO E A ÉTICA NOS NEGÓCIOS

PEDRO QUEIRÓZ DE BARROS

Advogado, Pós-Graduado em Estudos Europeus

*A ética é um bem escasso, precisando, tal como uma espécie em vias de extinção, de normas susceptíveis de serem impostas coercivamente, que assegurem a sua preservação.*

Acceite a proposta para escrever sobre a perspectiva do Direito perante a ética nos negócios, tomei a iniciativa de contactar um reputado professor universitário especialista na matéria.

Economista de formação, logo na primeira conversa explicou-me, com uma lógica imbatível, que a crescente importância da ética nos negócios resultava, no mundo moderno, de se ter tornado num bem escasso.

Tal raciocínio condensa, com clareza e concisão, um fenómeno que, não sendo exclusivo dos nossos tempos, tem vindo a alastrar. Consequência da crescente concorrência imposta pela alteração das condições económicas, ou do enfraquecimento dos valores tradicionais em que a “honra” e o “bom nome” constituíam o

factor decisivo da concessão do crédito, o certo é que, cada vez menos, as pessoas se preocupam com o aspecto ético dos seus comportamentos.

Aliás, esta falta de ética nos negócios tende a generalizar-se aos diferentes tipos de negócios e vamos encontrá-la, quer no construtor civil que utiliza material de pior qualidade do que aquele que foi especificado,

quer nas “letras microscópicas” que normalmente acompanham as facturas, as apólices de seguros ou os extractos bancários, com exclusões de responsabilidade ou estipulações verdadeiramente leoninas.

Extremamente grave, neste aspecto, é muitas vezes a falta de consciência demonstrada no estabelecimento da fronteira entre o comportamento não ético mas lícito e o comportamento ilícito.

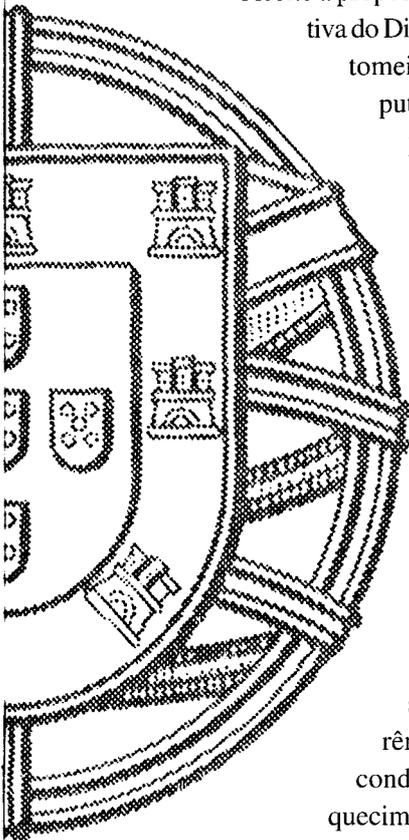
É assim que, nos últimos anos, o Direito tem sido gradualmente chamado a disciplinar “áreas de negócio” em que o desaparecimento dos valores éticos obrigou a que os mesmos fossem substituídos por normas de igual conteúdo mas susceptíveis de serem impostas pela força — normas legais.

Consequência deste fenómeno é a proliferação a que se tem assistido, nos últimos anos, de Leis de Defesa do Consumidor, de Códigos de Boa Conduta, de Normas Deontológicas e até de regras de Bioética.

## ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO EXISTENTE

Revertendo à análise do Direito existente, cumpre salientar a **norma geral constante do Código Civil de 1967**, que diz o seguinte: “Quem negocia com outrem para conclusão de um contrato deve, tanto nos preliminares como na formação dele, proceder segundo as regras da boa fé, sob pena de responder pelos danos que culposamente cause à outra parte.”

Ou seja, desde o final da década de 60 que o legislador português estabeleceu a possibilidade de, em face de determinados comportamentos lesivos de uma negociação, a parte que provoca a lesão ser chamada a indemnizar a contraparte — é o que na moderna doutrina se veio a chamar a responsabilidade pré-contratual ou pré-negocial.



Segundo a sistematização adoptada pelo Prof. Almeida Costa<sup>(1)</sup>, o preceito em causa abrange três tipos distintos de situações, designadamente:

- a) ausência ou não conclusão de um contrato cujas negociações se iniciaram;
- b) celebração de um contrato ferido de invalidade ou de ineficácia;
- c) conclusão de um contrato válido e eficaz em que surgiu, da respectiva negociação, danos a indemnizar.

Acrescente-se, no entanto, que para que haja responsabilidade da parte faltosa não basta que se verifique uma das situações enunciadas, sendo necessário também que a conduta da parte faltosa seja culposa. Porém, a expressão “culposa” é utilizada aqui em sentido técnico-jurídico, abrangendo não só a conduta intencional mas também a negligente.

Por outras palavras, poderá ser chamado a responder, não só aquele que age com a intenção de prejudicar a parte com quem negocia, mas também aquele que, por negligência, causa danos à contraparte no decurso do processo negocial.

Finalmente, e para concluir a análise do preceito, destaca-se que o mesmo se aplica quer aos preliminares do contrato, quer à sua formação. Ou seja, a responsabilidade pré-contratual tanto pode resultar da ruptura das negociações prévias à celebração do contrato como da ocultação ou prestação de informações incorrectas sobre elementos importantes do negócio, abrangendo, portanto, tanto a fase negociatória como a fase decisória.

São assim inúmeras as situações que podem gerar responsabilidade pré-contratual. Além das já citadas, indique-se o tão comum exemplo do vendedor de automóveis que oculta o estado da pintura ou falseia o número de quilómetros, ou o mais sofisticado empresário que, aplicando um “tratamento cosmético” às contas da sua empresa, inflaciona os resultados daquela e com isso obtém melhor crédito ou melhor preço pelas suas acções.

Mas o crescimento da actividade económica e o aumento exponencial do número de negócios celebrados no dia-a-dia, levou a que o Direito tivesse que ir mais longe na sua busca de preservar alguma “ética” nos negócios celebrados.

Surgiu assim, em 1981, o regime legal de defesa dos consumidores, alterado pela recentíssima **Lei n.º 24/96**, de 31 de Julho, em que o Estado assume expressamente encargo de proteger o consumidor, mediante o apoio das associações de consumidores e a defesa dos direitos legalmente reconhecidos aos consumidores — direito à qualidade dos bens e serviços, à protecção da saúde e segurança física, à formação e à educação para o consumo, à informação para o consumo, etc.

Também muito recente e inovadora é a **Lei n.º 23/96**, de 26 de Julho, que “cria no ordenamento jurídico alguns mecanismos essenciais destinados a proteger o utente de serviços públicos essenciais”. Ou seja, ciente dos verdadeiros abusos a que a prestação de serviços essenciais em regime de monopólio se presta, a Assembleia da República fixou as normas que regem o fornecimento dos serviços de água, energia eléctrica, gás e telefone.

Numa outra perspectiva, mas com o mesmo fim, em 1985 o Governo, através do **Decreto-Lei n.º 446/85**, de 25 de Outubro, regulou a matéria das cláusulas contratuais gerais e os problemas por elas suscitados.

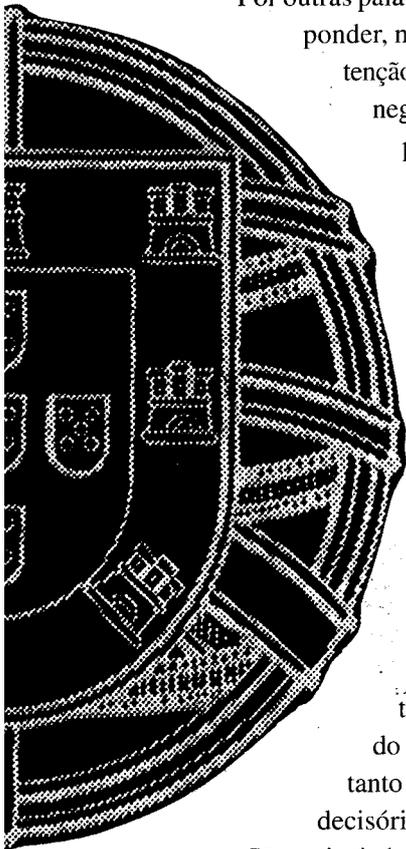
Atenta a natureza deste artigo, não se entra na apreciação exaustiva do verdadeiro “corpo” de normas que incorporam valores éticos nos negócios e de que as citadas não são senão a parte mais visível.

## CONCLUSÃO

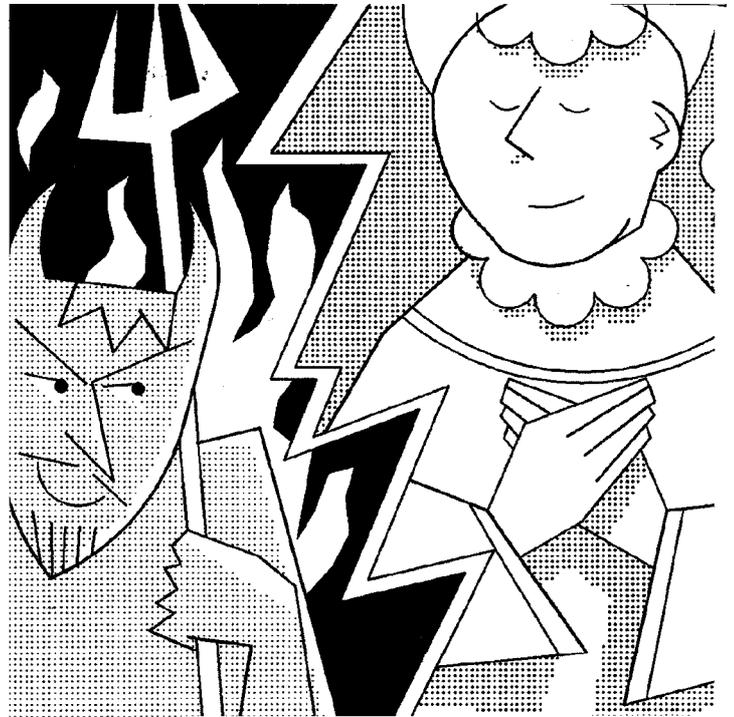
Porém, e como conclusão, parece poder retirar-se, do conjunto das normas legais destinadas a impor os valores éticos na realidade, a confirmação do que a Economia diz. Isto é, a “Ética” é um bem escasso, precisando, tal como uma espécie em vias de extinção, de normas susceptíveis de serem impostas coercivamente, que assegurem a sua preservação.

### NOTA

(1) Costa, Mário Júlio Almeida, *Responsabilidade Civil pela Ruptura das Negociações Preparatórias de um Contrato*, Coimbra Editora, 1984



## SUCESSO PESSOAL A QUANTO OBRIGAS?...



●  
FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

*Docente do Ensino Superior*

*Director-Geral da Neves de Almeida Consultores, Lda.*

○

Já Sócrates dizia que só aquele que age correctamente é um verdadeiro Homem e que quando agimos mal é porque não sabemos agir melhor; daí a grande importância que Sócrates atribuía ao conhecimento para se poder encontrar definições totalmente claras e universais para o que é justo e injusto. O bem e o mal... e assim, começamos a entrar no mundo da ética.

Seja bem vindo!

## SER ÉTICO É UMA POSIÇÃO EXISTENCIAL

Mas claramente, o que é isso de ética? Citando uma vez mais Sócrates, diria que a ética é o caminho do Homem para a felicidade. Através do conhecimento ficamos a conhecer o que é o bem e o mal; e o bem, ou seja, o comportamento ético, será então o que nos aproxima da felicidade que, em última instância, é o objectivo máximo da vida de todos nós.

A ética é o campo do pensamento que nos leva a saber coisas sobre o Homem, o seu comportamento enquanto membro de uma sociedade.

Acredito convictamente que o ser humano procura acima de tudo ser feliz. Esse é o seu fim. Ser feliz é, provavelmente, um “rótulo” aglutinador para designar ser mais humano, realizarmo-nos como pessoas, tornarmo-nos mais perfeitos, e a ética será o conjunto de princípios que devemos seguir para atingir esse fim. Mas é importante que não se encare a ética como um conjunto de proibições, como sejam não matar, não roubar, não cobiçar, etc. Pelo contrário, a ética é um campo de máximos, de excelência, de coisas a fazer para nos tornarmos mais pessoas e termos mais orgulho de nós próprios.

Falar de ética implica falar de valores, ou seja, aspectos da vida que são particularmente significativos para nós e que servem para aferir o valor das recompensas que vamos obtendo. Estou, talvez, a ser um pouco abstracto mas vou tentar concretizar.

Como se sabe, as recompensas podem-se agrupar em três classes: extrínsecas (rendimento, capacidade de consumo, prestígio, etc.), intrínsecas (aprendizagem, realização, satisfação) e transcendentais (o bem das outras pessoas por elas mesmas).

Por exemplo, o materialismo é o valor daqueles que dão particular importância às recompensas extrínsecas, enquanto o altruísmo é o daqueles que mais valorizam as recompensas transcendentais.

Na nossa sociedade actual, as recompensas extrínsecas são habitualmente mais atractivas do que as intrínsecas e estas mais do que as transcendentais. No entanto, a ordem em que elas podem contribuir para o nosso desenvolvimento como pessoas é frequentemente a inversa. Você poderá argumentar que não é como o bem que faz aos outros que paga as contas da mercearia. De facto, assim é. O dinheiro é importantíssimo para a nossa sobrevivência enquanto animais. Mas o valor dele esgota-

-se exactamente aí: na medida em que nos permite continuar a viver com algum conforto. No entanto, creio que você concordará comigo que a contribuição para o aumento do nosso valor como pessoas é superior quando você faz um sacrifício para ajudar um amigo ou familiar necessitado, do que quando fecha mais um negócio ou aumenta o saldo da sua conta bancária. De um ponto de vista ético, este tipo de acções aproxima-nos mais da felicidade e, aqui para nós, é algo que nos faz orgulhar de nós próprios.

De facto, a cultura competitiva em que vivemos faz algumas pessoas encontrarem justificações para adoptarem formas de estar menos correctas. Racionalizações como “isso de ser bonzinho está bom é para os parvos” ou “quem tem unhas é que toca guitarra” ou ainda, “para quê preocupar-me com os outros se eles não querem saber de mim para nada”, leva muitos de nós a pôr a ética na gaveta e usar todas as artimanhas possíveis para ficar “melhor” que os outros, obviamente na óptica míope de quem considera o dinheiro e o prestígio de curto prazo como o melhor aferidor do valor humano.

Atenção, não me interprete mal! Não pretendo com este artigo defender que ganhar dinheiro não é ético. Eu próprio sou empresário e não me considero menos ético por isso. Mais, acredito firmemente que uma conduta ética só me pode trazer benefícios pessoais e empresariais. Já o tentar ter prestígio, não diria que é totalmente desprovido de ética (mas quase), embora considere que o prestígio é algo que deve ser reconhecido por outros pela exemplaridade da nossa conduta e não uma preocupação que deva nortear o nosso processo de tomada de decisão.

Se quiser, e para tornar mais claro este ponto, as motivações por detrás de qualquer decisão contribuem para aferir da qualidade moral da acção. Imagine que o senhor A doa 4 mil contos para uma causa meritória com o objectivo de divulgar o mais possível esse seu acto para ver o seu prestígio aumentado. É claro que não estamos em presença de um comportamento ético.

Para se julgar qualquer acção de um ponto de vista ético, há que a analisar por duas vertentes: pela motivação e pelo objecto da acção.

No que respeita à motivação ou intenção por detrás da acção, penso que o exemplo anterior é suficientemente esclarecedor e exemplificativo de uma acção eticamente incorrecta. No que respeita à segunda vertente de análise, o objecto da acção, uma acção nunca pode ser eticamente boa (independente da motivação) quando o resultado produzido é eticamente mau.

Exemplificando, roubar alguém dificilmente poderá ser uma boa acção.

**Dois princípios** podemos, então, extrair:

- uma intenção boa não justifica uma acção eticamente má;
- uma acção boa não justifica uma intenção ou motivação más.

E já que estamos a ver princípios, deixe-me citar-lhe por ordem decrescente de valor tipos de **acções que você pode fazer:**

- fazer o bem
- cooperar com o bem
- não fazer o mal
- tolerar o mal
- cooperar com o mal
- fazer o mal

Mas o que é que determina, essencialmente, as escolhas comportamentais que se fazem? A consciência.

A consciência é um intermediário interior no processo de tomada de decisões. A consciência parte das normas éticas, capta a situação, aplica as normas éticas a cada situação concreta e avalia as acções alternativas.

Mas atenção, a existência de consciência não garante, obviamente, a ética. Basta que as normas interiorizadas não sejam correctas ou que a sanção (desconforto psicológico) por fazer algo de mal não seja grande para que a consciência não funcione na determinação de uma conduta ética. Nestes casos, só por via de sanções e recompensas extrínsecas poderemos influenciar os outros a escolherem condutas éticas.

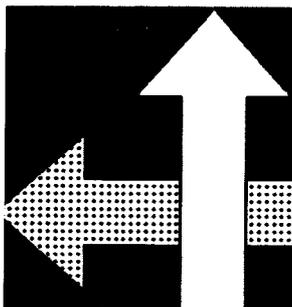
### PARA QUE AS PESSOAS TENHAM CONDUTAS ÉTICAS É NECESSÁRIO QUE:

- conheçam os princípios éticos a que devem obedecer;
- sejam sensíveis (por meio de recompensas e/ou punições internas e/ou externas) aos desvios a essas normas.

Acredito que a leitura desta introdução lhe tenha aumentado o interesse por este tema e que agora, como quadro de empresa, gostasse de receber algumas sugestões sobre a melhor forma de transformar o ambiente em que está inserido (em especial no seu papel de líder) num ambiente mais ético e de maior felicidade geral.

## CRIAR UM AMBIENTE MAIS ÉTICO E DE MAIOR FELICIDADE

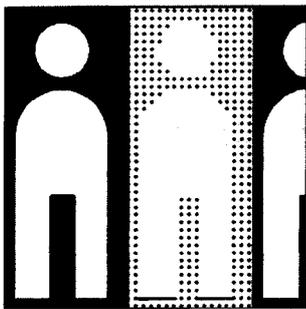
SUGESTÕES:



### 1. Esteja consciente de que a ética é um compromisso de vida

Ter uma conduta ética não é fazer o bem porque “dá jeito”. Ter uma conduta ética é o exercício da vontade no sentido de valorizar essencialmente as recompensas intrínsecas e transcendentais. É ser uma pessoa de princípios e garantir que os outros o sabem. Em alguns casos, direi mesmo, é ter algumas predisposições irracionais (do ponto de vista dos economistas). Imagine a seguinte história: o senhor X rouba-lhe a carteira. O prejuízo que lhe causou foi, digamos, 15 000\$00. Você sabe e tem provas do roubo mas, para o denunciar, tem de fazer uma série de procedimentos que lhe custam (em tempo e transportes) 35 000\$00, o que fará? De acordo com o princípio economicista da racionalidade, você não apresenta queixa porque isso lhe sai mais caro do que ficar sem a carteira; se você for uma pessoa que considera que a justiça deve ser feita, independentemente dos custos que isso lhe traga, apresenta queixa. Embora, no imediato, a primeira opção o torne mais rico, no longo prazo ter princípios pode dissuadir os outros de o tentarem lesar e, logo, ser mais vantajoso agir de acordo com princípios morais.

Ter uma conduta ética, no entanto, não é algo de inato. A aquisição de virtudes é gradual e sujeita a um processo de aprendizagem como qualquer outro tipo de comportamento. Aprende-se fazendo e qualquer altura é boa para desenvolver esta forma de estar na vida.



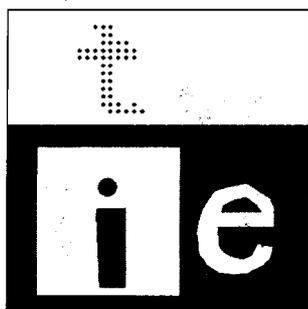
**2. Tenha presente: as pessoas são a razão de ser das organizações**

É preciso que não esqueça que as pessoas são o centro de tudo e, logo, das organizações. As organizações existem para prestar serviços ou produzirem e comercializarem produtos para satisfazer as necessidades das pessoas. Não esqueça, também, que grande parte do tempo de vida útil das pessoas é passado em organizações. Daqui decorre um imperativo ético fortíssimo: procurar que a actividade das organizações possa contribuir para a felicidade de quem lá trabalha e de com quem se relaciona. Como é que isto pode ser feito? Simples. Procure criar condições para que os seus colaboradores sejam pessoas humanamente mais ricas, proporcionando-lhes recompensas intrínsecas (formação, realização) e recompensas transcendentais fazendo-os terem orgulho da utilidade e honestidade do serviço ou produto que comercializam e que eles ajudam a tornar realidade. Seja você próprio a dar o exemplo de virtuosismo e cumpra sempre com os seus compromissos, pondo sempre a honestidade acima de qualquer imperativo económico.

eficiência (ligada ao desenvolvimento e qualificação das pessoas) será a palavra de ordem. Se, finalmente, se trabalha movido por uma motivação transcendente, a organização será consistente e terá unidade, porque cada um se esforçará em trabalhar em benefício dos demais e da sociedade.

Da mesma forma do que com a valorização individual das recompensas, as organizações tendem a considerar mais atractivas as motivações na ordem em que foram apresentadas. Infelizmente, em nosso entender trata-se de miopia. E que o digam as organizações de sucesso que descobriram isso e que cada vez mais procuram criar uma cultura de serviço virada para as necessidades do meio envolvente, primando pela honestidade em relação aos seus compromissos. Perdoar-me-á por não citar exemplos, mas temo deixar algumas de fora, o que seria, como calcula, pouco elegante.

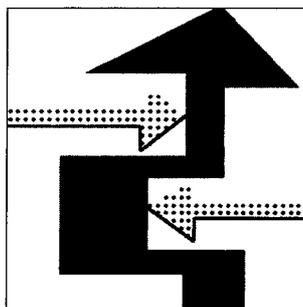
Invertendo a ordem apresentada das motivações, torna-se mais fácil assegurar a sobrevivência e crescimento das organizações: preocupe-se, primeiro, em satisfazer plenamente os seus clientes e em ser honesto com os seus fornecedores. Seguidamente, preocupe-se com o desenvolvimento humano de quem consigo trabalha e as recompensas seguir-se-ão. E, desta forma, ganhará outra que, por certo, muito o satisfará, que não é mais do que o orgulho de estar a fazer as coisas bem feitas.



**3. Atente à motivação da sua organização**

Utilizando a classificação anterior para a questão das recompensas, podemos classificar a motivação das organizações em três tipos distintos, com resultados obviamente diferentes: motivação extrínseca, intrínseca e transcendente.

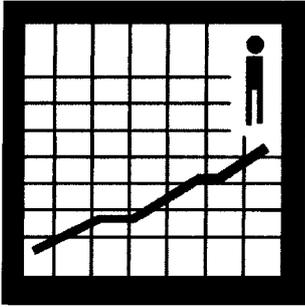
Uma empresa cuja motivação extrínseca seja elevada tenderá a ser eficaz no curto prazo, ou seja, tenderá a atingir os objectivos. Se a motivação for intrínseca, a



**4. Não creia que as dificuldades justificam tudo**

Costuma-se dizer que é nas dificuldades que as pessoas se revelam. Não caia na asneira de pôr os seus princípios éticos “na gaveta” só porque lhe surgem dificuldades pelo caminho. Não é pelo facto de o negócio não estar a correr bem que vai começar a enganar os clientes vendendo-lhes “gato por lebre”, não deve ser por estar em perigo de não atingir o resultado de um período que deve começar a “chantagear” os seus colaboradores com ameaças pouco éticas, não deve ser por não ter momentaneamente

dinheiro para cumprir uma obrigação que deve mentir ou “sair” de circulação. As dificuldades devem ser enfrentadas virtuosamente e deve-se procurar, nessas alturas, o fortalecimento da moral. É quase um lugar comum dizer que nas dificuldades surgem sempre oportunidades, mas não posso deixar de o frisar, até porque a mim a vida o tem demonstrado.



### 5. Assuma as suas responsabilidades morais

A sua primeira responsabilidade moral é a competência profissional. Independentemente de se considerar bem ou mal pago, de gostar ou não do que está a fazer, ser competente é um imperativo ético. Não aceite ser um parasita de nenhuma organização. Se não está bem, lute para mudar, mas, enquanto não o conseguir, a sua obrigação moral é fazer o melhor que puder. É lógico que se você que me está a ler for daqueles que está revoltado com a empresa e, por isso, se está a “borrifar” para o trabalho, justifica o seu comportamento com inúmeras razões que só para si são lógicas. No entanto, para mim e para a sociedade em geral, você não passa de um aldrabão e de uma pessoa desprovida de brio profissional e princípios éticos, pior do que aqueles que você certamente culpa pela situação “injusta” em que o colocaram. Para ser melhor que eles, só sendo mais ético.

A segunda responsabilidade moral de qualquer gestor deriva da sua condição de condutor de homens. Isto implica que, para além de ter como responsabilidade a eficácia medida pelos indicadores económico-financeiros, tem essencialmente a responsabilidade da eficiência e, sobretudo, a consistência ou unidade que se obtém ganhando a colaboração de todos.

Finalmente, uma terceira responsabilidade moral deriva da responsabilidade de contribuir para que a organização onde trabalha seja, ela própria, ética. Isto significa garantir que contribui para que os fins, os meios, a cultura, as regras, os costumes e as práticas sejam éticas.

Para assegurar o cumprimento destes três imperativos morais é fundamental que o exemplo comece por si. Eis algumas sugestões que podem contribuir para tornar a sua conduta ainda melhor:

- ajude os seus colegas e colaboradores a conhecer os motivos dos seus comportamentos (as suas motivações);
- elimine as acções que possam contribuir para que as pessoas se comportem de forma egoísta ou imoral (sistemas de recompensa competitivos, por exemplo);
- auxilie as pessoas a darem-se conta das consequências das suas acções sobre os demais;
- descubra as reais necessidades dos que consigo trabalham e contribua para a sua satisfação;
- lidere as pessoas pelo exemplo. Não diga uma coisa e faça outra, seja coerente;
- não esconda os seus erros. Sempre que se enganar saiba reconhecer e se prejudicar alguém saiba pedir perdão. Ao contrário de enfraquecer o seu poder de posição, só o aumenta e pela melhor via: a da admiração;
- exija sempre elevados padrões de qualidade e não coopere com a mediocridade;
- confie nos que consigo trabalham e delegue por forma a que cresçam profissionalmente;
- não se limite a respeitar as pessoas (que pode ser um acto de frio individualismo) nem se preocupe por elas (que pode ser paternalismo). Faça-as decisoras da sua própria vida aumentando, assim, a sua responsabilidade;
- respeite sempre a dignidade dos outros, nunca os enxovalhando publicamente nem fazendo nada com a intenção de os prejudicar moralmente;
- finalmente, seja justo e firme mas com correcção. Nada de prepotências ou abusos de poder.



## 6. Promova firmemente os valores positivos

Para operacionalizar um pouco mais o que é isto de ser ético vou-lhe apresentar alguns exemplos de valores positivos a promover:

- Ética em geral

Honradez, lealdade, veracidade, tolerância, rigor, respeito pelos demais.

- Ética profissional

Serviço ao cliente, respeito pelas pessoas e regras, confidencialidade, lealdade nas relações hierárquicas, cooperação, partilha de informação.

- Ética da empresa

Hierarquia baseada na competência reconhecida, regras do jogo claras, práticas equitativas, remunerações justas e estimulantes, partilha de sucessos, cumprimento de compromisso com empregados, fornecedores e clientes.

Estes são alguns dos princípios que fazem da ética uma disciplina de máximos, ou seja, não apenas de proibições mas, e essencialmente, de valores positivos a promover e de comportamentos construtivos a ter. É importante que todos os seus colaboradores comunguem destes ideais e nada melhor para isso do que você instituir uma carta ética na unidade que dirige, à semelhança do que muitas empresas já fazem (IBM, Procter & Gamble, etc.) Este documento deve ser breve e deve incluir, não só proibições de origem moral e legal, como essencialmente os valores positivos a desenvolver (que poderão ser os que acima lhe apresentei), citando os diferentes âmbitos sensíveis em que os comportamentos e decisões profissionais possam apresentar problemas de ética.

## O TESTE DA ÉTICA

Apesar de tudo que lhe disse atrás, haverá muitas alturas da sua vida em que terá que tomar decisões cuja motivação e/ou objecto caem em áreas cinzentas do domínio da ética. Feliz ou infelizmente, a ética não é uma disciplina de preto ou branco. Embora se baseie na dicotomia entre certo e errado, a aplicação desta classificação nem sempre é simples nem directa. Sempre que tiver dúvidas da qualidade moral de alguma, escolha.

### PERGUNTE A SI PRÓPRIO:

— É legal?

— É equitativa para todas as partes a curto, médio e longo prazos?

— Ficaria orgulhoso perante a minha família, amigos e conhecidos se esta decisão chegasse ao seu conhecimento?

A resposta a estas questões poderá auxiliá-lo a classificar a sua atitude de um ponto de vista ético.

Quero terminar fazendo votos para que este artigo o desperte mais para esta área do comportamento humano, que parece estar tão em crise no nosso contexto empresarial, e que lhe permita, a si, tornar-se uma pessoa mais humana e, essencialmente, que você possa contribuir para que outros se tornem mais felizes como pessoas. Utilizando a terminologia do filósofo Keirkegaard, a maioria das pessoas vive essencialmente no plano estético, ou seja, vive o momento e procura sempre o prazer dos sentidos. O que é bom é o que é belo e agradável, tornando as pessoas joguetes dos seus próprios prazeres e disposições. É importante que haja um esforço para se passar para o plano ético, que é caracterizado pela seriedade e decisões coerentes com os princípios que lhe apresentei neste artigo. Não se trata de não ter prazer, mas antes de ter um tipo de prazer evoluído e humano que só nós, homens, podemos aspirar a experimentar.

Bom trabalho!

## RECUPERAR O ESPÍRITO HUMANISTA

Numa ocasião em que cada vez mais, por todo o Mundo, se sente a necessidade de recuperar o espírito humanista, a APM - Associação Portuguesa de *Management*, a Fundação Gomes Teixeira e a Faculdade de Economia da Universidade do Porto realizaram, em Maio passado, em Espinho, o 1.º Congresso Português de Ética Empresarial.

Com esta iniciativa pretendeu-se assinalar a entrada em Portugal da temática da ética empresarial e económica e mostrar o quanto o seu tratamento implica uma redobrada atenção ao valor da pessoa e à qualidade do produto e do serviço.

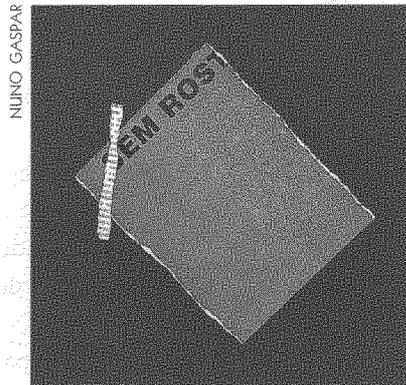
A presença de um diversificado e rico conjunto de especialistas de prestígio internacional permitiu um diálogo sereno e profundo entre empresários e directivos de empresa e professores universitários, um diálogo capaz de levar à descoberta de ideias e sugestões para a melhoria das empresas. Alargar os horizontes da gestão empresarial e apoiar o ponto de vista de todos quantos pretendem fortalecer — dentro e fora da empresa — uma visão alargada, competitiva e cooperante, porque sabem que a vista curta e a esperteza empresarial cada vez mais conduzem a becos sem saída, foi o nosso principal objectivo.

Dirigir a empresa com verdadeiro realismo exige, contudo, mais do que são princípios morais e vontade de a governar com legitimidade, justiça e eficiência, e requer, por igual, uma prudente articulação com uma correcta compreensão de como funciona o mundo em que vivemos e um actualizado conhecimento das mais recentes

tendências da gestão empresarial, de forma a evitar cair no moralismo que é o contrário da moral.

Preocupações e objectivos que estiveram subjacentes à estrutura e sequência temática do congresso: Ética Económica, Ética Empresarial, Valor e Limites dos Códigos Éticos na Actividade Empresarial, no Mercado de Capitais e no Sistema Financeiro.

*José Manuel L. S. Moreira*  
*Fac. Economia da Univ. do Porto*



## FORME/96

No momento em que fechamos este número da DIRIGIR, está prestes a realizar-se o 3.º Fórum Emprego - Formação.

O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) leva a efeito, de 2 a 6 de Novembro, a terceira edição do FormE, desta vez na Exponor em Matosinhos.

Subordinado ao tema **Qualificações Profissionais e Qualidade na Formação**, e no âmbito do Ano Europeu da Educação e Formação ao Longo da Vida, com este acontecimento pretende-se:

- **dinamizar** a reflexão e o debate sobre temáticas relacionadas com a formação profissional e o emprego, no contexto nacional, comunitário e internacional;
- **divulgar** a actividade do Instituto do Emprego e Formação Profissional nestes domínios, bem como as boas práticas de outros operadores públicos e privados que intervêm na valorização dos recursos humanos do País, com vista a contribuir, de forma contínua e permanente, para a melhoria das qualificações e para a promoção do emprego.

## UM POUCO DE HISTÓRIA...

O FormE foi lançado em 1993, como modalidade de intervenção do IEFP, cuja organização, com periodicidade anual, visa o debate de temáticas estruturais nas áreas da Formação Profissional e do Emprego, bem como a divulgação de actividades e experiências relevantes nestes domínios, nos planos nacional e internacional.

O FormE/93 teve, como tema central, a **Formação em Alternância**. Decorreu na FIL, em Lisboa, nos dias 3 e 4 de Novembro, e a área exposicional, com cerca de 8000 m<sup>2</sup>, contou com a presença de mais de 30 000 visitantes.

O FormE/94 incidiu no tema **As Pessoas e o Desenvolvimento** e realizou-se também na FIL, em Lisboa, de 16 a 20 de Outubro, tendo a área exposicional, com mais de 13 500 m<sup>2</sup>, sido visitada por aproximadamente 45 000 pessoas. Não se tendo concretizado em 1995, o **3.º Fórum Emprego-Formação** surge este ano, assumindo-se como um acontecimento multifacetado que visa:

- apresentar uma mostra ao vivo de situações de formação através do desenvolvimento, no local, de actividades de carácter prático, com o envolvimento de formandos e formadores de centros e pólos de Formação Profissional, geridos de forma directa ou participada pelo IEFP ou afectos a outros operadores públicos ou privados;
- favorecer a reflexão e o debate sobre a problemática suscitada no Livro Branco “Crescimento, Competitividade e Emprego”, bem como no Livro Branco “A Educação e a Formação - Ensinar e Aprender Rumo à Sociedade Cognitiva” designadamente sobre as qualificações profissionais e a qualidade

na formação. O debate insere-se no contexto das iniciativas sugeridas pela Comissão Europeia para 1996, ano que o Parlamento e o Conselho Europeu decidiram proclamar Ano Europeu da Educação e da Formação ao Longo da Vida;

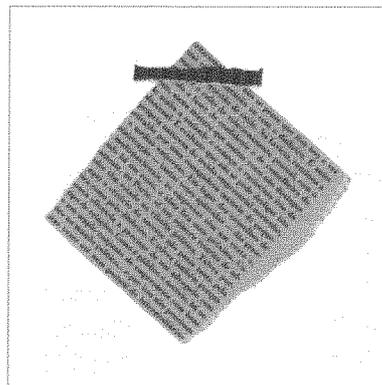
- proporcionar uma troca de experiências entre jovens e adultos, activos — empregados ou desempregados —, empresários, formadores e outros técnicos que asseguram a nível regional e local a organização, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de acções de formação ou reabilitação profissional;
- promover um espaço de diálogo entre os diferentes parceiros com responsabilidade no desenvolvimento da Formação Profissional em Portugal;
- dinamizar redes qualificantes e incentivar novos projectos de formação-acção, sectoriais e locais, entre entidades empregadoras e diferentes instituições de formação, ciência e tecnologia;
- criar um espaço alargado de conhecimento e de intercâmbio de experiências e de saberes, relativos às metodologias, *curricula*, programas e recursos didácticos de suporte às áreas profissionais mais representativas dos sistemas de educação/ /formação/emprego em Portugal;
- estimular o lançamento de novos programas de formação em suporte multimédia — associando formação a distância às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) —, bem como de novos percursos formativos modulares, alternativos ou complementares aos existentes, para públicos mais amplos e diversificados;
- facilitar a realização de uma análise crítica, intermédia, do impacte das acções de formação

já desenvolvidas no contexto do Quadro Comunitário de Apoio em vigor (1994-1996);

- facultar os meios para a divulgação, junto do grande público, das diferentes modalidades de Formação Profissional enquanto projectos alternativos para o ingresso ou progressão no mercado de emprego.

Privilegiando a apresentação dinâmica e criativa das potencialidades da formação profissional, a **mostra ao vivo** de actividades práticas de formação, integradas em diversos “ambientes” (Eco-Turismo, Projecto em Construção, A Moda e o Corpo, A Forma e a Função, Sons e Imagens, Circuitos Integrados, Sobre Rodas, Sabores Perfeitos, Formação ao Longo da Vida, Inventar o Futuro) será circundada por *stands* informativos e animados com actividades socio-culturais e constituirá um dos momentos altos do FormE/96.

NUNO GASPAR



de projectos de Formação Profissional e de criação de emprego, susceptíveis de ajudar à inserção na vida activa de desmobilizados, refugiados e deslocados. Para a realização deste projecto as três instituições, reunidas no CEFIPA, põem à disposição recíproca, de forma concertada, as suas capacidades e experiências, tendo em vista potenciar qualitativa e quantitativamente os resultados que se pretendem alcançar.

O CEFIPA irá desenvolver as suas actividades em articulação com as entidades competentes, públicas e privadas, portuguesas e dos países lusófonos.

Os projectos a promover pelo CEFIPA inserem-se nas seguintes áreas: formação profissional cognitiva e comportamental, promoção, formação e acompanhamento de Agentes de Desenvolvimento, dinamização de empresas e de outras instituições potencialmente receptoras de formandos e de profissionais formados, apoio no auto-emprego, através da promoção, constituição e acompanhamento de micro-empresas e de pólos de desenvolvimento, apoio

à criação e recuperação de unidades produtivas viáveis, apoio à integração no tecido social e económico das pessoas abrangidas pelos projectos desenvolvidos e formação de formadores.

O CEFIPA definiu já seis projectos, a realizar brevemente em Angola, nas províncias de Luanda, Huíla e Bengala, nas áreas da panificação, pastelaria, manutenção mecânica, equipamentos de elevação e movimentação, e soldadura por arco eléctrico. O IEFP assume neste consórcio um papel preponderante na definição, adaptação e execução de projectos de formação e emprego.

in: *Boletim de Imprensa do IEFP*,  
4 Ag./Set. 96

## FOMENTAR SINERGIAS

No passado dia 24 de Julho procedeu-se à assinatura do protocolo que cria o CEFIPA - Consórcio para o Emprego, Formação e Inserção Profissional em África, formado pelo IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), o IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento) e o ISQ (Instituto de Soldadura e Qualidade).

Este consórcio, que tem como líder o ISQ, destina-se a prestar serviços a países africanos de língua portuguesa na área da concepção e desenvolvimento



## COMO GERIR A CRIATIVIDADE

“O motor da inovação numa organização não é só a criatividade dos indivíduos, mas sim a combinação dessa criatividade e

de uma sociedade que promove e estimula os processos criativos.”

*Simon Majaro*

A todos os níveis da gestão, cada membro da empresa deve contribuir para o processo de criatividade. Este programa vídeo destina-se a todos os colaboradores da empresa, a todos os níveis e a todos os tipos de organização.

Editado em Portugal em 1996, o seu autor, Prof. Simon Majaro, é já largamente conhecido do público, pelas suas obras *International Marketing — a strategic approach to world markets*, *Managing in Perspective* e *The creative gap — managing ideas for profits*.

### ESTRUTURA

#### 1. PREÂMBULO

- As pessoas apreendem as ideias de diferentes maneiras.
- “Os impossíveis intermediários” podem ser a origem de inovações importantes.
- As ideias criativas, incluindo “os impossíveis intermediários”, são essenciais para a inovação.

#### 2. INTRODUÇÃO

- As relações entre a criatividade e a inovação.
- Criatividade normativa:
  - o Diagrama Esqueleto de Peixe,
  - o diagrama Porquê/Porquê?
- Criatividade exploratória:
  - “Tempestade de Ideias”; Inventário de Atributos; Analogia Metafórica; “Sessões de Conflito”; Análise Morfológica; “Scenario Daydreaming”; “Sessões de Ideias Loucas”.
- Criatividade através de uma descoberta feliz e inesperada.

#### 3. DESENVOLVIMENTO

- Círculos de qualidade e círculos de criatividade.
- Uma pessoa criativa, o que é?
- Uma organização criativa, o que é?

Clima; Supressão de Barreiras; Processos de Planificação Criativa; Desenvolvimento das Fontes de Ideias; Estilos Motivacionais; Processos de Comunicação; Processos de Avaliação de Ideias.

#### 4. CONCLUSÃO

- Gestão da inovação.

### DURAÇÃO

60 minutos

### MATERIAL DE APOIO

Manual



## GESTÃO DA INOVAÇÃO

“Muitos gestores são a favor da inovação, desde que não tenham eles próprios de inovar.”

*Arnoud De Meyer*

Este documento, em suporte vídeo, destina-se a quem deseja aprofundar o significado dos conceitos “inovação” e “inovador” e procura meios de fomentar uma política de inovação no seio de uma empresa, equipa ou departamento.

Editado em Portugal em 1996, é seu autor o Prof. Arnoud De Meyer, professor de Gestão das Tecnologias e Director associado do INSEAD (European Institute for Business Administration), em Fontainebleau, França.

### ESTRUTURA

#### 1. PREÂMBULO

A atitude ambígua dos gestores face à inovação.

#### 2. INTRODUÇÃO

- Porque é que a inovação é importante?
  - ciclos de vida encurtados,
  - importância crescente de novos produtos,
  - grandes variações de um mesmo produto.

- O que é e o que não é inovação.

#### 3. DESENVOLVIMENTO

- A gestão da inovação.

- Objectivos a seguir em matéria de inovação.
- A gestão do processo de inovação:
  - cultura de empresa,
  - inovar em quê?
  - a abordagem integrada,
  - gestão dos sistemas de informação,
  - efeito de alavanca organizacional,
  - gestão do tempo no processo de inovação.

#### 4. CONCLUSÃO

A importância da inovação na perspectiva do Mercado Único.

DURAÇÃO

50 minutos

MATERIAL DE APOIO

Manual

OUTRO TÍTULO:

*Gestão das Pessoas*

Autor: Paul Evans

Duração: 68 minutos

PRODUTOR

Vídeo Management — Campus & Field.

DISTRIBUIDOR

FORMEDIA, SA.

Av. do Brasil, 88-7º Esq.

1700 LISBOA

Tel.: (01)793 7462 / 793 7770

Fax: (01)793 7463

## A TERMOGRAFIA NO CONTROLO DE COMPONENTES ELÉCTRICOS

INETI - CEGEF, Lisboa, 26 de Novembro de 1996

Da responsabilidade da **ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL** em colaboração com a **MRA Instrumentação, SA**, este colóquio tratará dos seguintes temas:

- Noções de calor e temperatura
- Propagação de calor
- Princípios de propagação por radiação
- Criação de uma imagem de infravermelhos
- Análise termográfica qualitativa e quantitativa
- O princípio da análise de componentes eléctricos
- Modelo termográfico de medição de temperaturas
- Influência dos diversos parâmetros no resultado final
- Correção de velocidade do vento e carga do componente
- A necessidade de fiabilidade das medidas na manutenção
- Manutenção condicionada

Para mais informações, contactar:

Associação Portuguesa de Manutenção Industrial  
INETI — CEGEF  
Azeituga dos Lameiros  
1699 LISBOA CODEX  
Tel.: (01) 716 38 81/716 22 59  
Fax: (01) 716 22 59

## O COMÉRCIO TRADICIONAL NA VIRAGEM DO SÉCULO

Parque de Exposições de Braga, 14 e 15 de Novembro de 1996

Com este Fórum Internacional a Associação Comercial de Braga pretende criar um espaço de diálogo e discussão dos problemas do comércio. Através dele, dar a conhecer as tendências actuais de desenvolvimento da actividade comercial, favorecer o envolvimento dos diversos parceiros na procura de soluções, analisar o desenvolvimento do comércio no planeamento das cidades/vilas/aldeias, promover o estabelecimento de políticas de ordenamento e de urbanismo comercial, divulgar as conclusões de estudos realizados sobre a problemática do comércio local, em suma, promover a modernização do comércio.

O Fórum integrará várias conferências - debate e uma importante área de exposição, para além do lançamento de publicações - estudos da ACB, PROCOM, PRONORTE.

Organização:

Associação Comercial de Braga  
R. D. Diogo de Sousa, 91  
Apartado 58  
4700 BRAGA  
Tel.: (053) 61 94 20/620  
Fax: (053) 61 97 50

# Conhecimento é Poder

IVO SOUSA

*Mestrando em Estatística e Gestão de Informação.*



Winston Churchill disse um dia que a democracia é um sistema de governação cheio de defeitos, mas sem alternativas à sua altura. O mesmo se passa em relação ao mercado como sistema de informação. Todos concordamos que é imperfeito, mas não existe outra escolha possível nas grandes sociedades actuais. Isto, pelo menos se não queremos que elas entrem em colapso. Nenhuma entidade pode ocupar o papel do mercado com igual sucesso. É impossível para qualquer governo saber mais do que o mercado, porque a informação se encontra dispersa por todo o lado, e em particular nas mentes das pessoas. Os preços de mercado acabam por ser o resultado produzido por um conjunto alargado de avaliações subjectivas díspares. Naturalmente, os preços variam conforme as apreciações mudam. Avaliações positivas tendem a elevar os preços, enquanto as negativas fazem o efeito inverso.



Os preços fornecem indicações importantes a qualquer agente económico. Desde um estudante ao escolher o seu curso universitário (que definirá provavelmente a sua futura profissão), a uma empresa fabricar determinado produto. Tanto o estudante como a empresa têm expectativas que as escolhas realizadas gerem um determinado rendimento futuro. Opções erradas podem levar a grandes perdas de tempo e dinheiro. Os consumidores podem ter mudado de preferências (por mudanças de gostos ou de rendimentos) ou ter surgido uma concorrência acrescida. As informações daí provenientes servem para outros actores não repetirem essas más escolhas. Sem os sinais fornecidos pelos lucros de decisões acertadas ou os prejuízos das erradas, os agentes económicos não saberiam quais os produtos valorizados pelos consumidores.

As interferências do mercado (mesmo com as melhores intenções) acabam normalmente por ter mais custos do que proveitos. Um exemplo claro são as ofertas alimentares ao Terceiro Mundo, excepto em situações de calamidades ou guerra. O envio de alimentos leva à baixa dos preços nos países de acolhimento. Desta forma, os produtores locais abandonam o mercado por funcionarem abaixo do lucro normal ou mesmo com prejuízos devido à redução dos preços. Quando a ajuda alimentar termina, a situação ao nível alimentar acaba por ser pior do que antes da sua vinda.

No entanto, existem situações onde as indicações do mercado deixam de funcionar. Num mercado de “boa saúde”, quanto menor é o preço, menor é a oferta. Infelizmente, nem sempre é assim... Por exemplo, no mercado de trabalho indiferenciado, mesmo que nenhuma entidade o domine, pode-se chegar a uma situação onde, quanto menor for o preço, maior é a oferta. Se o preço descer abaixo de um determinado nível, as necessidades primárias dos empregados e suas famílias não são satisfeitas. Logo, a tendência é colocar familiares (por exemplo, os filhos) no mercado de trabalho com a intenção de ganharem o suficiente para preencherem essas necessidades. Acontece que esses familiares vão aumentar ainda mais a oferta e descer os salários. Um círculo vicioso.

O processo de aprendizagem, através do mercado, faz-se por tentativa e erro e, também, através da imitação. Uma forma não substitui a outra. Sem novas tentativas e erros, caminharíamos para a estagnação. Os produtos à nossa disposição seriam sempre os mesmos.

Sem aprendermos por imitação, começaríamos sempre do zero. A análise do sucesso (ou insucesso) dos produtos lançados pelos concorrentes de determinada empresa certamente contribuirá para a tomada de melhores decisões.

O mesmo se passa com um estudante do ensino secundário em relação à escolha do curso universitário que pretende seguir. Certamente que saber quais as profissões com um maior nível de desemprego influenciará a sua escolha. O que é que pode ser feito para melhorar o processo de aprendizagem proporcionado pelo mercado? A desregulamentação dos mercados em geral (com os devidos cuidados), e da informação em particular, é uma medida importante nesse sentido.

“O acesso à informação é uma condição essencial ao desenvolvimento”, tal como escreve Alvin Toffler, no seu livro *Guerra e Antiguerra*.

Todavia, outros passos podem ser realizados desde que se tenha as precauções necessárias para o “remédio não ser pior do que a doença”. Para isso acontecer, é necessário deixarmos de pensar a economia como uma máquina e sim como um ecossistema. Deste modo, o Governo deve preocupar-se em melhorar os vasos de comunicação entre as empresas, e destas com o mercado, para que a qualidade das suas decisões possa aumentar.

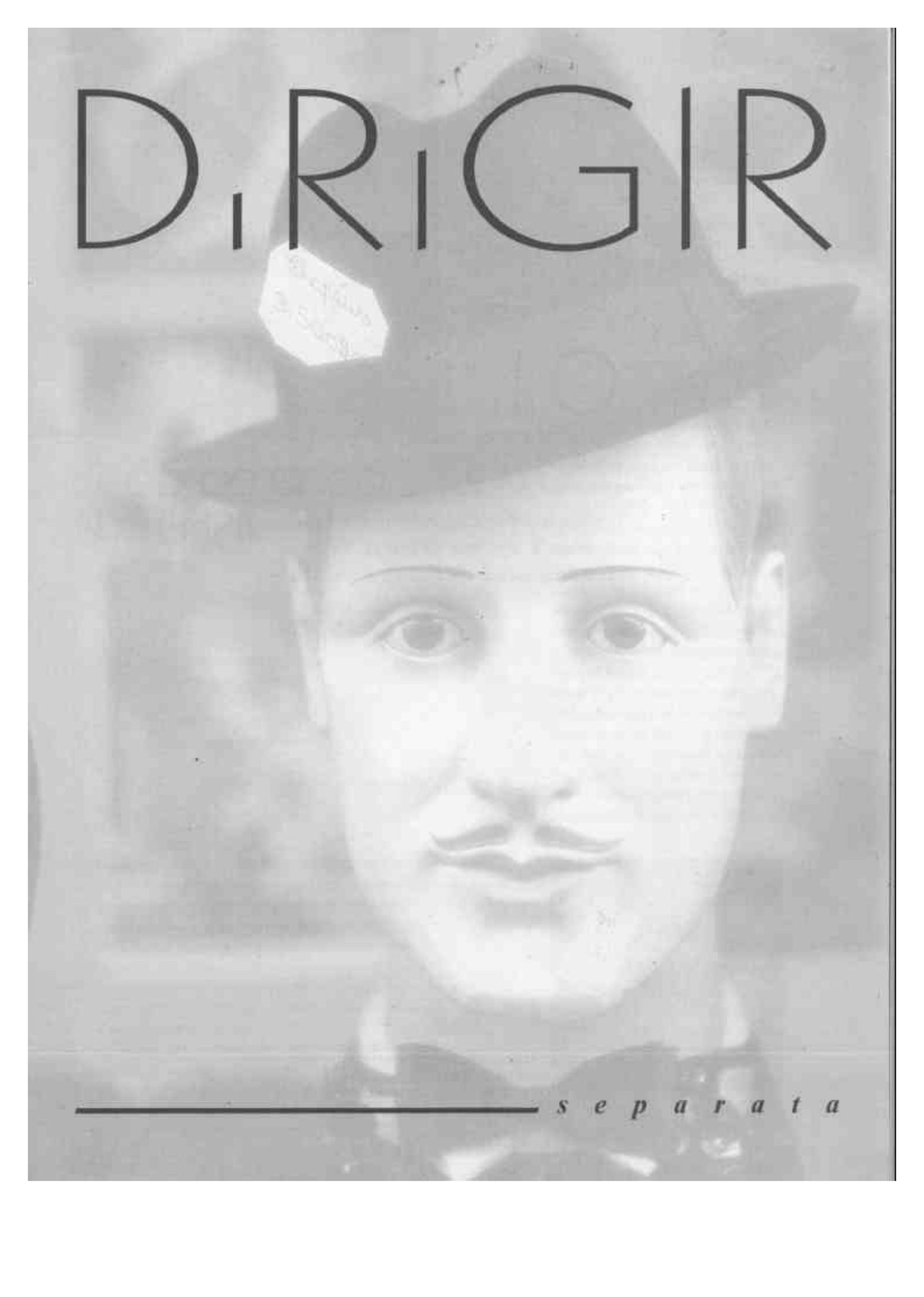
●  
NOTA

Ivo Sousa  
E-Mail: [is2452alfa.isegi.unl.pt](mailto:is2452alfa.isegi.unl.pt)

●  
LEITURAS SUGERIDAS

- ARROJA, Pedro, *Economia* (Vol. 1), Areal Editores, Porto, 1993  
*Executive Digest*, n.º 0, Editora Exame, Linda-a-Velha, Outubro de 1994  
SORMAN, Guy, *Os Verdadeiros Pensadores do Nosso Tempo*, Editorial Inquérito  
TOFFLER, Alvin/Heidi, *Guerra e Antiguerra*, Livros do Brasil, 1994

# D, R I G I R



---

*s e p a r a t a*



PAPEL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUEL LIBREIRO. IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, SA.

**O** verdadeiro significado de um código de ética na empresa é ajudar à excelência das pessoas.

Como nos diz o autor desta separata, nunca ninguém se tornou ético assistindo a seminários de ética. É algo que se pratica, de forma continuada, para que se enraíze e desenvolva.

a DIRIGIR



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR Nº 45  
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

## ENQUADRAMENTO

Devo começar por pôr de sobreaviso os destinatários deste texto sobre o melindre e mesmo ambiguidade de que a temática acerca dos códigos de boa conduta reveste entre nós.

Um código ético pode ser um instrumento de humanidade, ajudando à prossecução dos verdadeiros objectivos da empresa que devem ser humanos, pois só estes se podem qualificar como vitais para a sua missão como instituição económica e social. Mas a introdução de um código ético pode ser também um delicado processo com efeitos perversos e mesmo contraproducentes. Isto acontece porque o moral (ou ético), em termos da nossa cultura latina, continua a ser algo que está “fora do económico”: uma competência das instituições religiosas e/ou da consciência individual. O que explica que, ainda hoje, o mundo dos negócios seja visto como pouco moral ou mesmo imoral<sup>(2)</sup>, fazendo assim jus à ideia de capitalismo como sinónimo de *laissez faire* (ou de liberalismo no sentido de vale tudo)<sup>(3)</sup>.

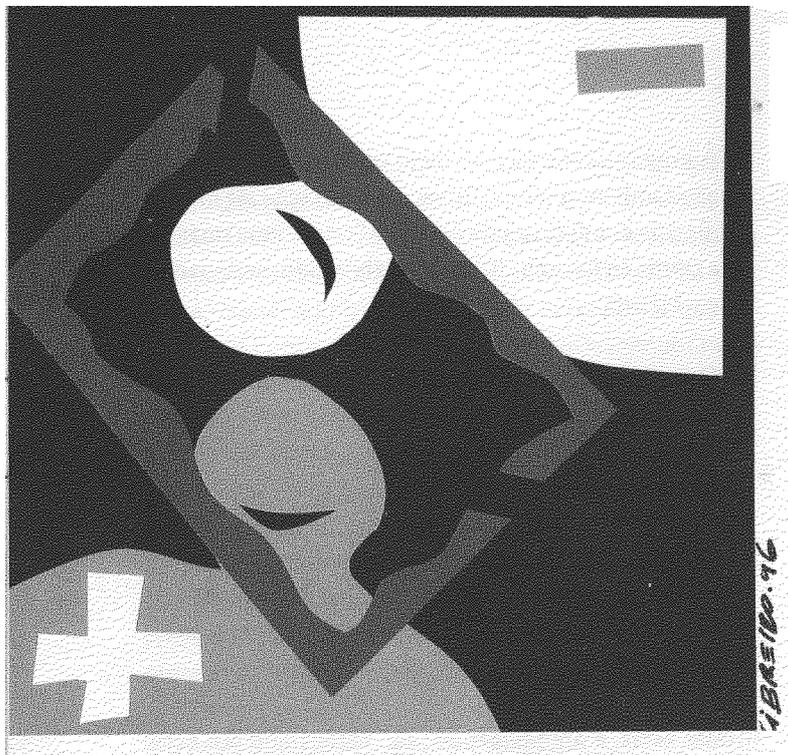
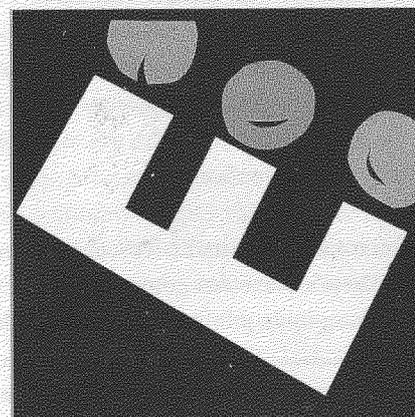
Entrar nesta problemática implica, pois, uma certa rotura com a *nossa* visão cultural da empresa. Por outras palavras, há que contar com resistências ao processo de introdução de um código ético e saber que o fracasso do processo pode levar ao aumento do cinismo dos seus membros.

# CÓDIGO ÉTICO DE EMPRESA

*Julgamos as empresas  
e os seus responsáveis  
pelas suas acções,  
não por piedosas  
declarações de intenções.*

*Sir Adrian Cadbury*

Um código ético (ou uma declaração de princípios, um ideário, uma carta de intenções, etc.) é um documento em que a empresa estabelece certos objectivos de carácter ético que deseja alcançar, dentro e fora da mesma, isto é, com os fornecedores de capital de risco, trabalhadores, directivos, etc., e/ou com clientes, fornecedores, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, etc. Contém, de uma maneira ou de outra, uma declaração de objectivos — a que se costuma chamar a missão da empresa —, os princípios éticos fundamentais e uma certa concretização daquela missão e destes objectivos em áreas específicas, de particular interesse<sup>(1)</sup>.



## RAZÕES PARA A INTRODUÇÃO DE UM CÓDIGO ÉTICO

Alertar para os perigos e dificuldades de uma elaboração ou implementação deficiente não deve ser entendido como oposição à existência de códigos éticos na empresa. Pelo contrário, pensamos que é um elemento necessário e útil (e que pode mesmo revelar-se um grande instrumento de direcção), mas — é bom que se diga desde já — a imposição de códigos de conduta ética, só por si, não garante que as empresas sejam éticas; isso só se consegue se as pessoas que as integram são íntegras, isto é, possuidoras de todas as virtudes morais.

### Razões de ordem geral que se podem apontar para justificar a criação de um código ético:

- 1) Antes de mais, a necessidade que a empresa tem, como instituição, de responder à nobre função de ajudar ao desenvolvimento humano e profissional dos seus membros. Se os empresários e directivos se esquecem desta função e não fazem o possível por incentivá-la, falham no mais nobre dos aspectos da sua profissão: o (auto) aperfeiçoamento (através do orgulho pelo trabalho bem feito e pelo valor do serviço prestado aos outros) dos membros da organização.
- 2) Toda a empresa que no futuro queira ter bons profissionais não pode prescindir do desenvolvimento ético dos mesmos. Um profissional tecnicamente muito preparado pode ser perigosíssimo se o seu nível ético, por desconhecimento ou má fé, é reduzido. Muitas vezes, a introdução de um rigoroso código ético — como o reconhecem altos executivos — pode evitar que a empresa negocie com certo tipo de clientes ou utilize determinadas práticas, que aos seus concorrentes causou graves dissabores, evitando-se, assim, perdas (financeiras e humanas) consideráveis.

Há, contudo, outras razões:

- Imperativos legais ou inclusive a necessidade de auto-regulação por parte das empresas, para evitar que a pressão da opinião pública obrigue os poderes públicos a impor uma legislação que, sendo necessariamente mais geral, implica uma maior rigidez de actuação.

- A credibilidade face ao meio ou à própria organização também pode justificar a elaboração de um código de conduta, tendo em vista “criar” uma imagem externa (e interna) de responsabilidade, seriedade e excelência.

- O carácter punitivo e, portanto, dissuasor dos códigos, com o objectivo de evitar (ou pelo menos dificultar) actuações fraudulentas ou condutas indesejáveis dos membros da organização.

- Por último, pode dizer-se que os códigos de conduta se podem revelar úteis instrumentos para a busca da identidade empresarial e para o reforço de uma determinada “cultura de empresa”.

Todas estas, e algumas mais, são razões que por certo justificam a elaboração de um código de boa conduta. Pensamos, contudo, que, para a empresa, a principal justificação para a introdução de um código ético está entre as razões de ordem geral e as outras razões apontadas, entre responsabilidade da empresa face aos seus membros e à sociedade. Daí que muitos líderes se tenham vindo a aperceber, atendendo ao bem comum, da conveniência da auto-regulação das condutas nas suas empresas: o que se traduz numa percepção dos códigos éticos como um instrumento privilegiado para ajudar a resolver dilemas individuais ou da organização relativamente a conflitos de interesses entre diferentes “corpos” da empresa (empregados face a accionistas, entre departamentos, etc.).

Mas antes de entrarmos nesta razão fundamental, que no fundo tem a ver com a criação de capital de confiança, com a redução dos custos de transacção e com a criação de condições que facilitem as relações humanas na empresa, importa tratar de um ponto prévio.

## OBJECTIVOS PESSOAIS E OBJECTIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Talvez o mais genuinamente humano no fenómeno empresarial seja o sentido de comunidade, que se reconhece principalmente na comunhão de objectivos. Com efeito, parece hoje pacífico considerar a empresa como um grupo de pessoas que se juntam para atingir determinadas metas ou resultados que a todos interessam<sup>(4)</sup> ou, como

diria Michael E. Porter, um conjunto de pessoas que se organizam para fazer render economicamente os seus talentos, as suas diferenças e competências específicas. Mesmo sem entrar nas dificuldades da definição de empresa, atendendo à diversidade de entidades a que se aplica tal nome, é fácil reconhecer que o comum interesse dos diversos intervenientes se deve, quase sempre, a motivos muito diferentes. Por outras palavras, os objectivos comuns — que geralmente se denominam “propósito da organização” — não impedem que, ao mesmo tempo, não se possam desenvolver outro tipo de objectivos pessoais à margem do propósito comum. O que poderá dar origem aos cada vez mais frequentes conflitos de interesses, os quais podem ocorrer entre objectivos individuais opostos, ainda que a existência de um real conflito de interesses implique, como nos diz John Boatright<sup>(5)</sup>, que os objectivos pessoais entrem em conflito com alguma obrigação adquirida de servir a interesses alheios, como o da empresa em que se trabalha. Temos então que o conflito de interesses se dá quando há um prejuízo real para o “propósito da organização”, pressupondo ainda que tal prejuízo não só é conhecido do sujeito, como este assume uma participação activa e consciente a favor das suas próprias conveniências.

## A REGULAÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE E OS CÓDIGOS ÉTICOS

Do ponto de vista da empresa, a função principal do código ético (que consideramos “intermédia”, entre as suas principais razões e as outras) consiste em proporcionar critérios de actuação para resolver conflitos de interesses (conflitos que são especialmente delicados na banca e no mercado de valores porque, nestes âmbitos, a informação se revela muitas vezes um privilégio, pois, como é sabido, a maior parte das operações que se realizam no mercado de valores aparecem condicionadas pela informação de que se disponha) e, de preferência, resolvê-los no momento em que eles surjam. De facto, uma das vantagens dos códigos éticos é proporcionar um guia permanente e estável da boa (e má)

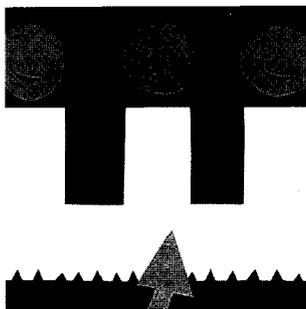
conduta, ainda que tal vantagem seja pouco perceptível nos códigos que regem a maioria das profissões, os quais, pecam por serem vagos e indeterminados. A nível das empresas, contudo, os códigos éticos revelam-se quase sempre um bom guia para o comportamento dos empregados, assim como uma forma de controlo do poder dos empregadores. Casos há em que um código ético nos negócios pode até constituir uma salvaguarda quando um empregado é “forçado” por um superior a cometer um acto “sujo” ou pouco ético.

Então, por que razão, apesar de tantas vantagens, os códigos éticos continuam a ser tratados com cepticismo pela maioria das pessoas de negócios e mesmo pelos representantes dos consumidores? A principal razão parecer a ver com o facto de, em geral, se considerar que os códigos de conduta, pelo seu carácter essencialmente moral, não têm força suficiente que obrigue ao seu cumprimento.

Mas poder-se-á perguntar: não será tempo de, tanto gestores e administradores das empresas, como empregados (todos consumidores e contribuintes) se darem conta de uma importante distinção entre a **sociedade de civil das empresas** (que deve ter uma moral, que deriva do facto de se procurar uma sobrevivência rentável sem se poder obrigar os clientes a comprar, nem os assalariados a entrar

nelas) e a **sociedade política**, que é o mundo do poder (entre nós, felizmente, democrático) para obrigar, e onde muitas vezes o **direito** se confunde com perversão das regras a que o poder devia estar sujeito (como acontece, por exemplo, com o histórico direito a transformar os passivos de empresas em dificuldades em fáceis créditos políticos)?

Urge perceber que o problema económico empresarial — se bem entendido — só secundariamente é um problema de afectação eficiente de recursos; antes disso, é um problema de integração ou coordenação. Mais exactamente, de custos de coordenação de pessoas e valores, dado que o que primariamente define a empresa são as pessoas que a compõem e os valores, isto é, a filosofia ou cultura empresarial. O que nos leva a descobrir a intimidade entre valores, pessoas e cultura de empresa, embora — como bem viu Andrews — se tenha que reconhecer que não podemos identificar a cultura com a ética da empresa<sup>(6)</sup>.



# CONDIÇÕES PARA O SUCESSO NA ELABORAÇÃO DE UM CÓDIGO ÉTICO

## 1. Uma concepção filosófica do ser humano e da empresa

Antes de mais, a alta direcção deve estar consciente da concepção, mais ou menos explícita, do ser humano e da empresa em que se quer basear um código ético.

Uma concepção reducionista do ser humano, que não tenha em conta os seus elementos essenciais e a sua dignidade, será uma base frágil, e mesmo perigosa, para elaborar um código ético. Uma concepção realista dará lugar a valores que inspirem a actividade empresarial de maneira completa, com um ponto de vista técnico, económico, social e, sobretudo, humano, que dê verdadeiro sentido a essa actividade.

Trata-se de fixar os valores humanos básicos sobre os quais construir a arquitectura da organização. Estes devem incluir a dignidade da pessoa humana enquanto tal e a responsabilidade da empresa face ao bem comum.

## 2. O exemplo deve vir de cima...

Uma consequência do anterior consiste na necessidade de que a alta direcção tenha actuações consistentes com a base humano-empresarial em que se sustenta o processo. O exemplo é vital neste campo, como modelo a imitar e como forma de melhorar o rendimento pessoal (evitando comportamentos oportunistas) quer de empregados, quer de empregadores.

Ainda que não seja necessário, pode ajudar a isso a redacção de uma declaração dos princípios (ou compromissos) que devem informar a institucionalização da empresa enquanto tal.

Mas, atenção: pôr em andamento um código ético deve traduzir-se numa elevação da excelência, em especial num aumento dos requisitos dos padrões de comportamento dos directivos. O seu exemplo é o primeiro requisito para dar coerência ao processo.

Isso não significa que os comportamentos requeridos se tenham que cumprir a qualquer preço. Um código ético é um documento normativo e, por isso, há nele uma certa tensão utópica, uma bandeira, “um ideal a conseguir”,

para o qual se conjugam esforços apesar da meta não ser fácil de alcançar.

O importante é, pois, o compromisso e a intenção da alta direcção de tentar ao máximo adequar-se aos valores definidos pelo código e actuar coerentemente com eles.

A este propósito, veja-se, em anexo, o código de ética que o Eng.º Ferreira de Oliveira, com sucesso, introduziu no Grupo Petrolgal.

## 3. Correspondência entre a cultura empresarial e os ideais contidos no código

Não só a alta direcção deve ser consistente com os ideais empresariais e humanos, como estes devem ser adequados à cultura reinante na empresa.

Isto não significa que a cultura da empresa faça uma completa incorporação desses valores, mas tão-só que estes ideais não podem estar em total contradição com as práticas actuais ou futuras da empresa. Se assim fosse, corria-se o risco de escândalo, de cinismo generalizado ou de desalento.

As leis devem ser de fácil cumprimento para a generalidade das pessoas a que se destina (*lex possibilis*) e, se as condutas correntes na empresa são totalmente opostas à normativa a implantar, o seu cumprimento torna-se mais difícil.

Dito de outro modo, o código ético não se deve deduzir da cultura vigente (que pode ter abusos), mas de princípios normativos, que não dizem como actua a maioria — isso seria Sociologia — mas como deveria actuar. Há, contudo, muito boa gente que defende que as mudanças, as exigências, não podem ser bruscas. Como conseguir então melhorar gradualmente a cultura sem impor impossíveis?

Pode-se responder a esta questão indicando que, precisamente, se pode elaborar um código de conduta para modificar radicalmente uma cultura existente, utilizando-o como instrumento de mudança. Evidentemente que a introdução de um código ético pode resultar, por exemplo, da necessidade de “abafar” um escândalo recente ou de recuperar a imagem da empresa (retirando-a de uma má situação financeira e/ou humana), mas também pode resultar da convicção, por parte da alta direcção, de que é sua responsabilidade ajudar ao desenvolvimento das pessoas que compõem a empresa. Assim sendo, não será de estranhar que as primeiras causas produzam códigos em que predominam interesses corporativos e as normas enfatizem os aspectos negativos — o que não se pode fazer — e que a última contemple o compromisso com o aperfeiçoamento humano e o cresci-

mento das virtudes morais, e que, por isso, as normas do código revelem um tom positivo. Aliás, este deve ser o verdadeiro significado de um código ético: ajudar à excelência no trabalho e, ainda que a rentabilidade económica não seja o que se busca directamente, a experiência indica que é uma consequência mais ou menos imediata.

Gostaríamos de apresentar aqui exemplos dos dois tipos de códigos; optamos, contudo, pelo caso da Petrogal anexo, por ser exemplo de um compromisso. É certo que a introdução do código talvez resulte da urgente necessidade de mudar o estado de coisas dentro da empresa, mas constitui também a expressão da vontade, por parte da direcção (e em especial do seu presidente), em aceitar o desafio da mudança e implicar-se no trabalho que isso requer, em particular, sujeitando-se a um debate interno e intenso sobre as vantagens do código ético e os problemas que pode gerar o processo. Isto leva-nos à quarta condição.

#### 4. Compromisso da hierarquia com a elaboração e processo de introdução do código

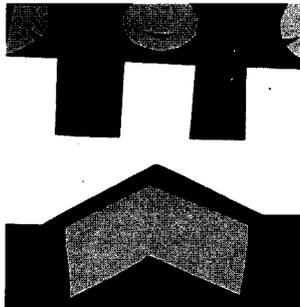
Um código de ética deve ser visto apenas como um peça dentro de um conjunto coordenado de medidas e, provavelmente, não deve ser utilizado inicialmente, mas apenas quando outras medidas tiverem surtido efeito. O seu papel é mais de reforço do que de “motor” da mudança

(se bem que cada empresa seja um caso particular e obrigue à consideração da suas especificidades).

Importa também lembrar que a introdução de um código de conduta exige mais do que mera formalidade (ainda que esta seja fundamental e, por certo, deva começar com a assinatura do código, sob compromisso pessoal do seu cumprimento, por parte dos directivos e empregados, em especial os recém-admitidos).

Mas, atenção: desde o topo à base da empresa o compromisso com o código de conduta deve manifestar-se com palavras mas, sobretudo, com actos. A sua importância deve ser salientada nos discursos oficiais, tanto no interior como no exterior da empresa, acompanhada de uma activa campanha de imagem e apoiada em decisões coerentes com a elaboração, implementação e funcionamento do código.

Não é tarefa apenas do departamento de recursos humanos, da assessoria jurídica ou da auditoria interna (lugares do organigrama onde operativamente se coloca) mas da linha operacional, que se compromete com o processo. O



órgão directamente encarregado deve realizar um trabalho de assessoria ou *staff* e apoio técnico, mas a implantação do código diz respeito a todos. É por isso desejável que o início do processo coincida com a comemoração de um ponto alto da empresa. Infelizmente, em muitos casos não é isso que acontece, pois resulta numa espécie de tábua de salvação depois de um dia negro da empresa (por exemplo, a divulgação de um escândalo por suborno).

#### 5. Um adequado comité de acompanhamento

Para a elaboração, incremento e acompanhamento dos códigos de conduta, recomenda-se, geralmente, a formação de um comité que realize os primeiros esboços, estabeleça os mecanismos de participação e consulta para a sua definitiva confecção e vigie a sua introdução e acompanhamento.

O comité deve ser formado por pessoas com *auctoritas* dentro da empresa. A sua capacidade profissional e a sua qualidade humana devem estar acima de quaisquer suspeitas mas, além disso, devem ter independência de critério e capacidade de entrega aos processos de institucionalização da empresa. Deve ainda possuir uma visão global e um conhecimento técnico profundo dos diversos campos da mesma.

Um risco destes comités pode ser a tendência excessiva para os aspectos jurídicos do código. Não se trata de fazer uma lei, mas um “código de conduta” ou, se se preferir, uma listagem de valores, ou um “credo empresarial”, o que não significa que não tenham todo o cabimento as contribuições de um jurista. Alguns códigos têm mesmo a sua origem em leis que obrigam à sua criação: é o caso típico do sector financeiro. Outros, pelo contrário, são menos legalistas e apontam mais para o desenvolvimento de virtudes morais dentro da organização.

Às vezes é útil o apoio a estes comités por parte de um assessor externo. Mas há riscos. Uma vez é um “filósofo” ou pessoa perita em temas éticos, mas pouco versado em temas empresariais, ou o contrário. Encontrar um especialista, equilibrado, que saiba de “ética” e de “empresa” é difícil, mas não impossível.

Ao comité deve também caber a parte regulamentária do código. Os aspectos que dizem respeito, por exemplo, às medidas relativas às “ofertas de empresa” na qualidade de fornecedor ou cliente, ou aos gastos de representação,

devem ser contemplados no sentido de regular o procedimento para anular ou modificar, se necessário, os regulamentos vigentes, de acordo com os critérios contidos no código ético.

Estes regulamentos são menos permanentes do que o código e, por isso, requerem actualizações periódicas. Aquela é mais permanente mas também pode requerer uma actualização. Podem aparecer novos problemas, que não estavam previstos e que têm que ser incluídos, ou novas formulações que são necessárias para velhos problemas. A actualização de regulamentos e do código serve, para além do mais, para manter a vigência e tensão dentro da empresa e para que não se transforme num documento antiquado que se guarda nas vitrinas da sala do Conselho de Administração.

### 6. Um processo de difusão e treino no raciocínio ético dentro da organização

Um processo em que se exige a colaboração, quer do departamento de comunicação (ou informação), quer do de formação da empresa, tendo em vista alguns (ou a totalidade) dos seguintes objectivos:

- **reuniões periódicas** dos directivos e/ou do pessoal, para discutir problemas éticos e ajudar à consciencialização, compromisso e formação de critérios, para o que se pode usar casos, sempre que possível, reais e próximos;
- **meios de comunicação** uni ou bidireccionais, folhetos internos, caixas de sugestões, *ombudsman* ou defensor (do cliente, do empregado, do accionista etc.);
- **programas** (internos ou externos à empresa) **de formação ética** geral ou aplicada à empresa. Sempre importantes para o conhecimento de critérios e regras, se bem que nada substitui o convencimento pessoal: nunca ninguém se tornou ético assistindo a seminários de ética;
- difusão de conhecimentos de natureza ética, por meio, entre outros, de **folhetos, revistas, vídeos** e mesmo criação de uma biblioteca (ética) da empresa.

### 7. Aplicação e instrumentos de apoio ao código

A regra é que a sua aplicação seja esmerada e pública. Quer quando se trata de punir, quer quando se trata de premiar o cumprimento do código, tal deve ser feito com justiça e publicidade.

O comité de acompanhamento deve ser o órgão que decide a sua aplicação. Há numerosos casos em que tal função recai sobre uma pessoa ou órgão reduzido por razões de confidencialidade dos procedimentos.

Com vista a uma maior efectividade da sua aplicação, em algumas organizações existe o que se chama uma linha directa (*hot line*): através dela, qualquer empregado pode fazer denúncias de carácter ético (em alguns casos podendo manter anonimato). O responsável último da *hot line* é quase sempre uma figura importante da empresa, de reconhecida autoridade e independência (pode inclusive ser uma pessoa já reformada) e que actua como *ombudsman*.

A ética é uma ciência prática que, para além dos princípios, exige a sua aplicação continuada para se enraizar e desenvolver: não se estuda para saber, mas para actuar.

### NOTAS

- (1) Ver António Argandoña, *La credibilidad de los codigos eticos*, Documento IESE, 245, Abril, 1993
- (2) Cf. José Manuel Moreira, *Ética, Economia e Política*, Lello & Irmão, Porto, 1996
- (3) Cf. J. M. Moreira, *Liberalismos: entre o conservadorismo e o socialismo*, Ed. Pedro Ferreira, Lisboa, 1996
- (4) Cf. J. Tena, *Organización de la empresa, Teoría y aplicaciones*, EADA, Barcelona, 1989, pp. 17-22
- (5) J. R. Boatright, *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice, Englewood Cliffs (NJ), 1993, p. 170
- (6) "Introduction", in K.R. Andrews, ed., *Ethics in practice, Managing the Moral Corporation*, Harward University Press, Boston, 1989

A partir do título "Condições para o sucesso na elaboração de um código ético" — pág. 4 (embora antes dele já tenha também feito uso) o autor seguiu de perto um texto de José Ramón Pin Arboledas, intitulado *Para qué sirve..., Qué circunstancias requiere para ser útil..., Un Código Etico de Empresa*, IESE, Outubro, 1993.

JOSÉ MANUEL LOPES DA SILVA MOREIRA  
Professor da Faculdade de Economia  
da Universidade do Porto

# CÓDIGO DE ÉTICA

*Petrogal, S.A.*

O GRUPO PETROGAL, a maior realidade empresarial portuguesa, presente em todo o território nacional e com alguma implantação internacional, tendo ao seu serviço um vasto universo de trabalhadores, enunciou, como critérios essenciais da sua acção os seguintes:

- Satisfazer os seus clientes com elevados padrões de qualidade.
- Valorizar, em todos os sentidos, o seu pessoal.
- Remunerar adequadamente os seus accionistas.
- Praticar os mais elevados valores de ética e integridade pessoal.
- Respeitar a qualidade de vida das comunidades onde opera.

Prosseguir os objectos sociais das empresas que constituem o Grupo Petrogal com total respeito por estes critérios, exige a sujeição de todos os seus colaboradores a valores deontológicos que, expressos em princípios e deveres claramente enunciados, se constituam em referências permanentes nas relações internas de trabalho, na forma como as tarefas devem ser executadas e na conduta perante a sociedade enquanto agentes do grupo.

## I. Âmbito

### 1. Âmbito do Código de Ética da Petrogal

O código de ética refere-se a todos os colaboradores da Petrogal, entendendo-se como tal, para efeitos do presente código, todas as pessoas que trabalham nas empresas do Grupo Petrogal, quer com contrato de trabalho quer no cumprimento de mandatos nos corpos sociais executivos das empresas que o constituem.

### 2. Subsidiariedade

A observância do presente código de ética não impede a aplicação simultânea das regras de conduta específicas de grupos profissionais específicos.

## II. VALORES FUNDAMENTAIS

### 3. Responsabilidade

Os colaboradores do Grupo Petrogal são responsáveis perante as respectivas chefias ou os órgãos sociais competentes pelo respeito das normas legais e internas aplicáveis. O grau de responsabilidade afere-se pela posição hierárquica em que o colaborador está posicionado e pelas tarefas que lhe estão confiadas.

### 4. Independência

Os interesses do grupo devem ser os únicos a tomar em conta nas relações com terceiros, perante os quais as atitudes a tomar devem ser regidas por critérios de seriedade e imparcialidade.

### 5. Profissionalismo

Os colaboradores do Grupo Petrogal devem, em todos os momentos da sua actividade, dedicar o seu melhor esforço ao cumprimento das tarefas que lhes estão confiadas, procurando, de forma contínua, aperfeiçoar e actualizar os seus conhecimentos, tendo em vista a manutenção ou melhoria das suas capacidades profissionais.

### 6. Confidencialidade

Os colaboradores do Grupo Petrogal devem guardar absoluto sigilo em relação ao exterior de todos os factos respeitantes à vida do grupo de que tenham conhecimento no exercício das suas funções ou por causa delas.

### 7. Integridade

Os colaboradores do Grupo Petrogal devem abster-se de receber de terceiros qualquer espécie de gratificações, pagamentos ou favores susceptíveis de criarem a quem os presta expectativas de favorecimento nas suas relações com o grupo.

## III. DEVERES ESPECÍFICOS

### 8. Comunicação do exercício de outras actividades

Mesmo quando tal não lhes esteja vedado pelo seu estatuto pessoal ou relação contratual com a estrutura a que

pertencam, os colaboradores devem participar às direcções em que estão inseridos o exercício de quaisquer outras actividades profissionais que eventualmente exerçam. Essa comunicação deve ocorrer antes de ter início o exercício da actividade em questão, ficando a respectiva declaração arquivada no processo individual respectivo.

#### **9. Lealdade**

Os colaboradores devem empenhar todos os seus conhecimentos e capacidades no cumprimento das acções que lhes sejam confiadas e usar de lealdade para com os colegas, superiores hierárquicos ou outros colaboradores na sua dependência. Nessa medida, os colaboradores devem formular propostas e sugestões alternativas sempre que o entendam conveniente, sem prejuízo da obediência às ordens e instruções legítimas das suas chefias em matérias de serviço.

#### **10. Autoformação, aperfeiçoamento e actualização**

Os colaboradores devem assegurar-se do conhecimento das leis, regulamentos e instruções internas em vigor e desenvolver um esforço permanente e sistemático na actualização dos seus conhecimentos. Os colaboradores com responsabilidades de gestão e chefia devem, conseqüentemente, proporcionar ao pessoal na sua dependência o conhecimento, informação e formação necessários àquele efeito.

#### **11. Reserva e discrição**

Os colaboradores devem usar da maior reserva e discrição, de modo a evitar a divulgação de factos e informações de que tenham conhecimento no exercício das suas funções e que se não destinem a divulgação externa. Os colaboradores não devem, também, usar dessas informações em proveito pessoal ou de terceiros.

#### **12. Parcimónia**

Os colaboradores devem fazer uma utilização criteriosa dos bens que lhe estão facultados e evitar desperdício. Além disso, não devem utilizar, directa ou indirectamente, quaisquer bens de empresas do grupo em proveito pessoal ou de terceiros.

#### **13. Ponderação do interesse e prestígio do Grupo Petrogal**

Os colaboradores devem abster-se de invocar a sua qualidade de colaboradores da Petrogal em situações

estranhas ao grupo quando tal invocação seja contrária aos interesses deste, e agir quer no exercício das suas funções profissionais quer fora delas por forma a pôr em risco a sua imagem pública.

#### **14. Solidariedade e cooperação**

Os colaboradores devem manter e cultivar um relacionamento correcto e cordial entre si de modo a desenvolver o espírito de equipa e um forte espírito de cooperação. Nesta perspectiva os colaboradores devem esforçar-se por promover a solidariedade entre todos e um saudável espírito crítico.

#### **15. Conflitos de interesses**

Sempre que, no exercício da sua actividade, os colaboradores sejam chamados a intervir em processos de decisão que envolvam directa ou indirectamente organizações com que colaborem ou tenham colaborado, ou pessoas á que estejam ou tenham estado ligados por laços de parentesco ou afinidade, devem comunicar às chefias respectivas a existência dessas ligações.

### **IV. COMPROMISSO DE CUMPRIMENTO**

#### **16. Declaração**

Todos os colaboradores do grupo devem subscrever, quando iniciem funções, uma declaração de adesão ao presente código.

Posteriormente, com a periodicidade que for fixada, devem declarar que desde a última declaração não ocorreram quaisquer violações dos princípios e deveres nele estabelecidos.

# CARTA E DECLARAÇÃO TIPO

## CARTA DE COMPROMISSO

Declaro que ao iniciar as minhas funções de..... tomei conhecimento do código de ética em vigor no Grupo Petrogal e que me comprometo a cumpri-lo no desempenho da minha actividade profissional.

## DECLARAÇÃO

Declaro que, ao longo do ano transacto, cumpri e fiz cumprir as disposições do código de ética, em vigor no Grupo Petrogal.

●

## NOTA

À Petrogal, S.A. os agradecimentos da DIRIGIR por ter permitido a inclusão nesta separata, e a título de exemplo, do seu código de ética.

# RH +



18º Congresso Europeu de Recursos Humanos  
Lisboa 24 a 27 Junho 1997

Informações e inscrições na APG

Telef. (351-1) 849 97 66/847 25 10

Fax. (351-1) 840 93 40



Faça-nos perguntas

Linha 

Ligue (351-1) 849 97 66

# QUAL DELES TEM FORMAÇÃO PROFISSIONAL?



**É FÁCIL.** É ele quem tem formação profissional. E é por isso que ele se distingue: é um trabalhador qualificado que olha o futuro com mais confiança.

E foi fácil, para ele, adquirir formação profissional: utilizou os serviços do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Porque o I.E.F.P. promove, parti-

cipa e apoia acções que visam a formação, a informação e a orientação profissional, a reabilitação e a colocação de trabalhadores.

**Não hesite. É do seu futuro que estamos a falar.**

**Contacte os Centros de Emprego do I.E.F.P.**

**Eles existem para o apoiar.**



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**