

JUL. AGO. 97 • Bimestral • 200,00

50

# DIRIGIR

*revista para chefias*

## DESAFIOS DA VIDA

SEPARATA

Que Vida?  
Que Qualidade?  
Que Projecto?

## OS "TEMPOS" DA DIRIGIR



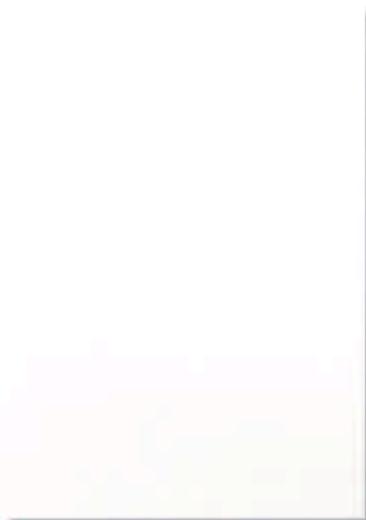
INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



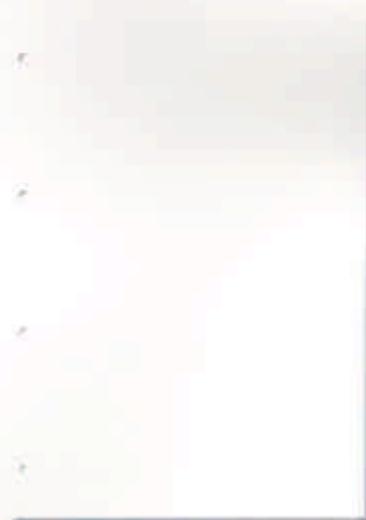
A nossa gama de cores  
tem a opção que mais lhe convém :  
Branco, Branco ou Branco perfurado.



UNIVERSAL 80 gsm²



PRESTIGE 90 gsm²



ARCHIVAL 80 gsm²

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.

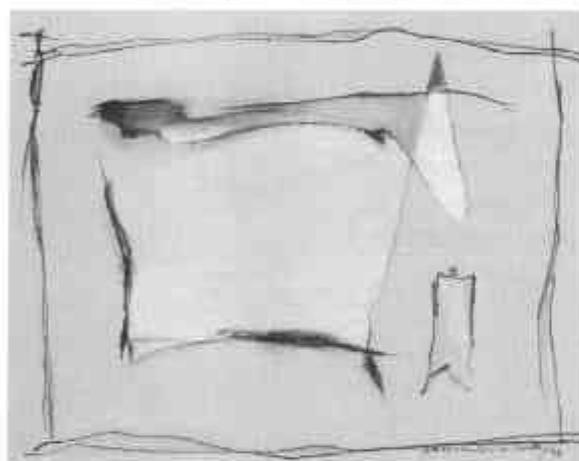


# S U M Á R I O

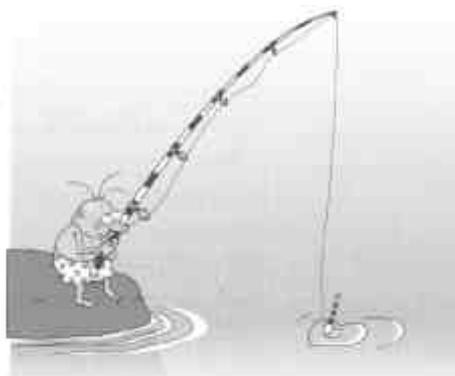
EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Gestão pelas competências • José Catela	3
Desafios da vida	
Joaquim Lavadinho	8
FORMAÇÃO	
Aprender a vida toda	11
Fernando Melo	
HISTÓRIA E CULTURA	
125 anos rodando pela cidade	14
Albano Pereira e José Carlos Pereira	
GESTÃO	
Remuneração, reconhecimento e avaliação profissional • Luis Bento e Rui Moura	19
	26
Tome nota	
28 Absentismo devido a doença e acidente de trabalho • Luis Graça	
34 Cegos, surdos e... burros! • J. Vicente Ferreira	
37 EUROFLASH	
38 Criar uma empresa — Como elaborar o estudo de mercado do seu projecto de empresa	
J. M. Marques Apolinário	
41 Disse sobre gestão	
ASPIRINAS DA ALMA	
42 Um regresso às actividades do passado	
Albuquerque Tavares	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Tabaco — droga-dependência	45
Carlos Anunciação	
Usar o tempo, poupar o tempo	50
J. M. Marques Apolinário	
EMPRESA	
Os "tempos" da DIRIGIR	54
BREVES	59
LIVROS A LER	61
CLASSIFICADOS	63
POR FALAR EM...	64



CAPA: FOTO DE JORGE BARROS



REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E AVALIAÇÃO PROFISSIONAL



ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDENADORA: LÍDIA SPENCER BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELIZABETE MIRANDA, JOÃO PALMEIRO, LÍDIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVILVES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. COLABORADORES: ALBANO PEREIRA, ALBUQUERQUE TAVARES, CARLOS ANUNCIÇÃO, FERNANDO MELO, JOAQUIM LAVADINHO, JOSÉ CATELA, JOSÉ CARLOS PEREIRA, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, LUIS BENTO, LUIS GRACA, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, RUI MOURA. REVISTA TIPOGRAFICA: PAULO RAMOS. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRAFICA: F4. NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUELL LIBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHENHO, SÉRGIO REBELS. GRÁFICO: NUNO GASPAR. APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, ANA MARIA VARELA, IABEL, ALEXANDRA TAVARES, NATÁLIA PACHECO. REDACÇÃO E ASSINATURAS: DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECÇÃO DAS REVISTAS. TEL.: (01) 800 2967 - EXT.: 2328, 2449, 2652 - APARTADO 8236 - 1801 LISBOA CDEX. EDIÇÃO: GABINETE DE COMUNICAÇÃO. MONTAGEM E IMPRESSÃO: SOCIEDADE TIPOGRÁFICA. PERIODICIDADE: 6 NÚMEROS/ANO. TRÁFEGO: 20.000 EXEMPLARES. CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME COMPLETO, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 1801 LISBOA CDEX. Email: dirigir@malinet.pt. NOTADA NO ICS. DEPOSITO LEGAL N.º 1751/97. ISSN: 0871-7354. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDENDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEF E PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

**S**endo este o 50.º número da DIRIGIR e dando-se nele especial destaque aos “desafios da vida” e aos “tempos do tempo” pareceu-nos oportuno e justificável assinalar tal efeméride dedicando algumas das suas páginas aos “desafios e tempos” da própria revista.

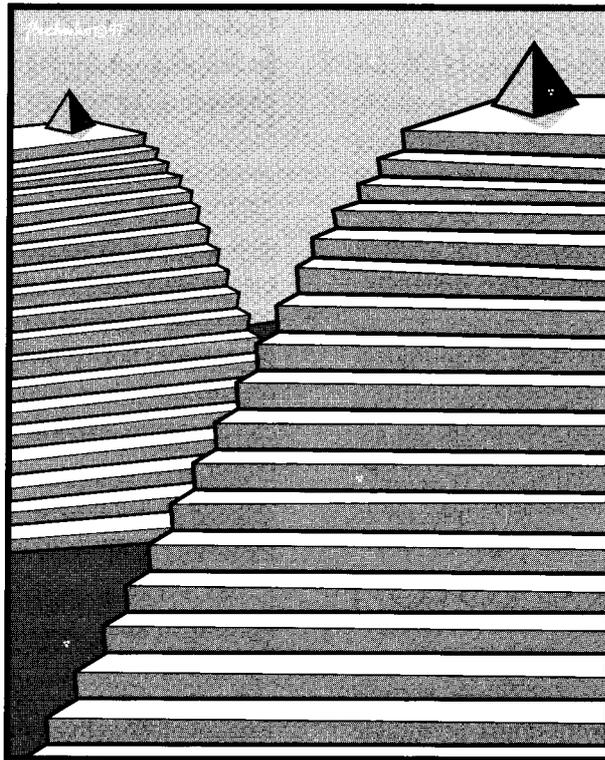
Pedimos, por isso, aos seus antigos directores e coordenadores pequenos testemunhos pessoais sobre o modo como sentiram e viveram “por dentro” este projecto, quando foram responsáveis pela sua execução, e como agora “por fora” o vêem.

Da leitura desses testemunhos, nas páginas 54 a 58, podemos verificar que o conceber e fazer publicar cada número foi para todos eles um tempo não só de paixão, entusiasmo e entrega total mas também de experiência enriquecedora e de recompensa face aos resultados atingidos.

Todos acreditam igualmente que este desafio, pese embora as boas raízes com que há dez anos foi lançado e depois mantido, vai continuar a sua caminhada de permanente afirmação, olhando para o passado, mas escutando o presente e, sobretudo, pensando no futuro.

Pela nossa parte, a responsabilidade que nos cabe em manter acesa esta chama, fazendo de cada número da DIRIGIR um tempo de prazer para quem a faz e para quem a lê, é conscientemente assumida, na certeza de que não irão esmorecer, quer o apoio valioso e entusiasta dos membros do Conselho Editorial, quer o estímulo e participação interessada dos nossos leitores.

*Adelino Palma*



# GESTÃO PELAS COMPETÊNCIAS

## UM NOVO FÔLEGO PARA A GESTÃO DE CARREIRAS?

•  
JOSÉ CATELA

*Sociólogo — Portugal Telecom*

○

Hoje, quando as teorias e os discursos de gestão vão convergindo no sentido de colocar as pessoas como o principal factor de competitividade das empresas, faz ainda sentido falar de gestão de carreiras profissionais? A carreira não se tornou uma matéria individualizada e irrepetível em contexto de turbulência? Nesta matéria, o papel da empresa não será actualmente “apenas” o de proporcionar apoio, aconselhamento e alinhamento das carreiras individuais com a sua estratégia?

## O FIM DA GESTÃO PREVISIONAL DOS POSTOS DE TRABALHO

De facto, estão esgotados os sistemas institucionais de carreiras tal como os conhecemos, gerados da necessidade de assegurar a equidade interna das remunerações nas grandes organizações.

Baseados nos sistemas de decomposição e hierarquização do trabalho que a chamada “organização científica do trabalho” criou nas primeiras décadas do século, estes modelos teriam um crescimento significativo no período posterior à 2.ª Guerra, como instrumento de apoio à fixação das remunerações através das negociações colectivas.

Entre nós, apesar de experiências anteriores, viriam a desenvolver-se sobretudo nos anos 70 e 80 voltados, também, para proporcionar uma mobilidade vertical que, com o apoio da formação profissional, permitisse racionalizar os recursos internos e fazer face às aspirações de valorização profissional dos trabalhadores.

Recrutar e formar segundo as características dos postos de trabalho, prever a sua quantidade, analisar o seu valor relativo, enquadrá-los em categorias e carreiras eram as tarefas da gestão previsional dos postos de trabalho.

Os princípios à volta dos quais se desenvolveram tais sistemas de carreiras estavam pouco aptos a responder à atracção que um mercado de trabalho mais dinâmico passou a exercer nos quadros e outras populações mais qualificadas.

As mutações organizacionais e as inovações tecnológicas a que as empresas passaram a estar sujeitas transformaram os postos de trabalho — a matéria-prima da qualificação — em entidades bastante instáveis. E o apelo que as organizações têm de fazer à iniciativa e ao envolvimento das pessoas e das equipas para enfrentar situações novas e ambíguas realça o papel destas na reconstrução da sua actividade.

A evolução na vertical de cada profissão — fiera privilegiada e defendida do assédio de outras profissões — tornou-se mais difícil porque há tendência para encurtar as categorias profissionais de cada carreira. Também a ascensão na vertical das responsabilidades hierárquicas se tornou menos acessível, atendendo aos movimentos no sentido do achatamento das organizações.

## FLEXIBILIZAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO DOS MODELOS

Ao longo da segunda metade dos anos 80 e início dos anos 90, muitas empresas portuguesas tentaram reformar os seus modelos de carreiras — agregando e alargando as categorias profissionais, criando as chamadas progressões horizontais propiciadoras de uma evolução meramente remuneratória, lançando sistemas de avaliação de mérito, experimentando novos instrumentos remuneratórios.

Assistiu-se a uma crescente autonomização das políticas e instrumentos de gestão das remunerações face à gestão de carreiras.

### CARREIRAS PROFISSIONAIS

Estas evoluções tiveram normalmente uma tradução lenta e difícil nos instrumentos de regulamentação colectiva e tendem, cada vez mais, a desenvolver-se ao lado delas.

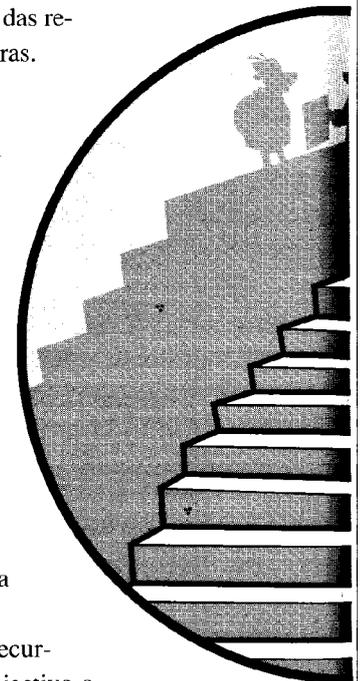
Procuraram-se soluções para identificar os bons desempenhos e os empregados com potencial mais elevado e para articular estas dimensões com a formação, a rotação funcional e a promoção.

A individualização da gestão de recursos humanos passou a ser um objectivo a prosseguir. Avaliação com vista ao desenvolvimento, análise das necessidades individuais de formação e nível de remuneração individualizado foram instrumentos com utilização crescente.

O aconselhamento de carreira e, de forma menos frequente, o planeamento desta, surgiram como ferramentas para a gestão individualizada de carreira. Porém, raramente têm existido percursos profissionais de referência a esta gestão.

### REMUNERAÇÕES

Esta individualização, porém, tem ido mais longe nos aspectos remuneratórios do que nos restantes. A su-



cessiva diferenciação salarial, com base em factores de mercado, mérito e cumprimento de objectivos, recolocou a questão dos parâmetros para fixação das remunerações-base, variável e global.

A valorização da *performance*, ou seja, a resolução da questão da equidade remuneratória pela via da remuneração por resultados — a *output* igual, remuneração igual — passou a ser uma ideia-forte da gestão, em Portugal com mais aplicação a partir da fase de animação económica que se iniciou na segunda metade dos anos 80.

Focagem nos resultados da empresa, clarificação dos objectivos departamentais e maior objectividade de avaliação são méritos desta solução que se tem traduzido em bónus por objectivos, comissões de venda, distribuição de lucros, etc.

Mas, para além da falta de profundidade que a gestão por objectivos e a remuneração variável da *performance* têm tido entre nós, a compensação por resultados nunca resolve tudo. Muitas vezes, excelentes empregados não atingem objectivos por razões que lhes podem ou não dizer respeito.

Importa então, e talvez sobretudo, saber que características devem ter as pessoas para conseguirem, de forma sustentada, obter boas *performances*. Quais as circunstâncias organizacionais que as favorecem? E como as medir nos casos em que não existe um *output* imediato directamente quantificável?

## FRAGMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Em muitas organizações, a autonomia e individualização remuneratórias levaram à perda de relação entre o sistema remuneratório e os outros sistemas, nomeadamente com o referencial do nível de responsabilidade. Os sistemas remuneratórios e a gestão global encaminharam-se para valorizar a pessoa e a *performance*, tendo o terceiro p — o do posto — caído sem deixar substituto.

De momento, a sensação prevalecente na gestão de recursos humanos em geral, e na área da gestão de

carreiras em particular, é a de perda da unidade global. A autonomização e diversificação dos instrumentos de gestão têm-se traduzido, geralmente, em desarticulação.

Por um lado subsistem, nos Instrumentos de Regulamentação Colectiva, os velhos modelos de carreira com os quais se gere “em massa”. Por outro lado, o discurso de gestão aponta para uma gestão individualizada da carreira. A avaliação de desempenho analisa comportamentos ou resultados que normalmente não são os mesmos sobre que se debruça a formação. Quanto ao sistema remuneratório, pressupõe-se que ele pague um pouco de tudo, sem se perceber bem a desagregação dos itens da factura...

## NOVOS CONCEITOS

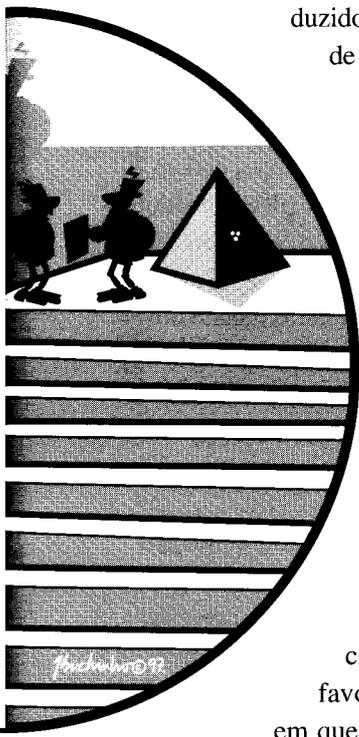
Os esforços feitos nas áreas da selecção e da formação para identificar e desenvolver as capacidades, conhecimentos e outras qualidades ideais e reais das pessoas em situações profissionais têm contribuído para lançar novos métodos e perspectivas de análise.

Um dos primeiros contributos para as perspectivas mais promissoras que hoje se abrem para a gestão de recursos humanos partiu dos trabalhos da psicologia organizacional americana do início dos anos 70. Mc Clelland e outros concluíram que nem os resultados escolares, os testes de inteligência ou os de personalidade prediziam o sucesso profissional.

Interessaram-se então por, através de métodos de comparação de grupos de indivíduos com desempenho médio e de indivíduos com desempenho superior, bem como de métodos de “entrevista de eventos comportamentais”, identificar quais as características ou competências das pessoas que desempenham melhor o seu trabalho.

Mais tarde, as metodologias de *assessment centers*, ao porem observadores treinados a julgar quais os indivíduos que, numa situação simulada, evidenciam os comportamentos desejáveis para desenvolver, com êxito, as várias responsabilidades e requisitos de uma função, puseram também o enfoque no conjunto de capacidades, conhecimentos e outras qualidades utilizadas e observáveis nas situações de trabalho.

Uma outra linha de contribuições de grande impacto para a análise dos comportamentos profissionais vem da abordagem cognitiva, na linha dos trabalhos de J. Piaget e F. Richard e de pedagogos americanos



como B.S. Bloom, que se debruça sobre os processos mentais que se utilizam para compreender e resolver problemas.

Sandra Michel e Michel Ledru clarificaram, dentro desta abordagem, o conceito de competência profissional, definindo-a como a “capacidade para resolver problemas induzidos pela necessidade de produzir e pela missão que se fixa a empresa” (Michel, 1991). Explicaram o papel das competências cognitivas como o “eixo de integração” das competências — saberes teóricos, capacidades relacionais, etc. — num sistema que se mobiliza perante um problema concreto a resolver.

Este conceito de competência, embora ainda percorrido por uma forte instabilidade e alvo das mais equívocas utilizações nos discursos de gestão, é já hoje uma referência inquestionável e fecunda para a gestão de recursos humanos.

Ao situar-se ao nível da “mobilização dos conhecimentos, capacidades e qualidades para fazer face a um problema dado” ou “dos conhecimentos e qualidades em acção” (Mandon, 1990) estabelece a relação entre o indivíduo e a actividade exercida.

O conhecimento das competências das funções-tipo da empresa, por um lado, e dos empregados, por outro, é uma importante ferramenta para orientar o recrutamento e a mobilidade.

#### **a) os perfis profissionais**

A aglutinação, numa mesma descrição, das actividades características de uma função-tipo e das respectivas competências substitui a tradicional “descrição e análise de funções”.

Os perfis profissionais assim constituídos devem reflectir uma amplitude significativa de actividades, bem como as correspondentes finalidades.

Para apreenderem a dinâmica das pessoas e das organização do trabalho facilitando uma abordagem prospectiva convém que refiram, com base na proximidade de competências requeridas, os perfis profissionais de origem e destino mais prováveis, bem como as tendências de evolução do próprio perfil em função das alterações tecnológicas e organizativas.

#### **b) a gestão de carreiras**

A articulação entre as competências organizacionais-chave, indispensáveis ao crescimento empresarial, e as competências individuais permite um maior direccionamento estratégico da gestão de recursos humanos.

É possível, a partir das actividades/processos principais das organizações, construir o seu directório de competências que agrupará todas as competências relevantes para a concretização dos principais processos organizativos, bem como as competências-chave.

Consoante os comportamentos típicos necessários, definem-se escalas de diferentes níveis de exigência de cada competência.

Um perfil profissional requer, assim, um determinado conjunto de competências, cada uma delas exercida num grau determinado. A avaliação desse perfil profissional poder-se-á então passar a fazer através da “valorização global” das principais competências que requer.

A comparação dos perfis de competência das várias funções-tipo permite evidenciar zonas comuns e áreas de proximidade que possibilitam reconstruir, sobre uma nova base, os caminhos de carreira. Estes caminhos, de carácter indicativo e com alternativas múltiplas, podem, a partir das competências exigidas por um determinado perfil profissional (validadas depois pelas competências do seu titular) e das necessidades previsionais da empresa, fornecer um quadro para o desenvolvimento dos empregados, fazendo assim da gestão individual de carreira algo mais do que um esforço atomizado e casuístico.

#### **c) a formação**

Enfim, para a formação vai talvez o mais rico rasgar de horizontes.

Do lado do levantamento de necessidades, através da análise dos *gap* entre competências actuais do empregado e competências requeridas pelo perfil profissional actual/futuro.

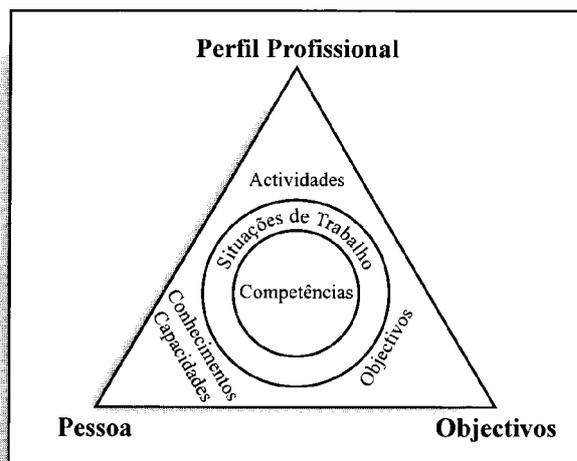
Do lado da construção pedagógica, sublinha a importância dos métodos de simulação, de formação-acção e de outros que utilizem contextos próximos dos reais.

Na perspectiva da avaliação da eficácia da formação, aponta para medir a utilização dos conhecimentos, capacidades e atitudes desenvolvidas através dos critérios de *performance*.

Na relação da formação com a organização do trabalho, concebe a formação como um processo de aprendizagem que “se realiza no próprio decurso do trabalho e por seu intermédio” (Levy-Leboyer, 1996), desde que esta experiência do trabalho tenha as características de uma experiência qualificante.

## DOS NOVOS CONCEITOS AOS NOVOS SISTEMAS ?

As perspectivas assim abertas têm alimentado, desde o início da década, muitos livros, artigos e debates não só quanto aos conceitos mas também quanto à sua operacionalização na gestão de recursos humanos. Várias empresas multinacionais de consultoria tentaram rever os seus modelos-base de análise a esta luz.



Têm surgido, da parte destas consultoras, "directórios", "portfólios" ou simples bases de dados de competências prontas a adaptar à realidade das empresas. Várias organizações criaram já o seu directório próprio.

As aplicações práticas a instrumentos isolados como o recrutamento e a avaliação de desempenho também têm surgido. Algumas experiências apontam já para a recriação de modelos integrados de gestão de recursos humanos, inseridos na estratégia empresarial e centrados nas competências.

Será então possível, partindo da centralidade do conceito de competências, criar modelos integrados que orientem o recrutamento, a gestão de carreiras e a formação estabelecendo ainda a ligação à compensação, neste caso através das competências requeridas, das competências detidas e dos critérios de *performance* a elas associados? Ou a complexidade de alguns critérios de medida vai recolocar problemas de operacionalidade que também têm sido comuns no passado?

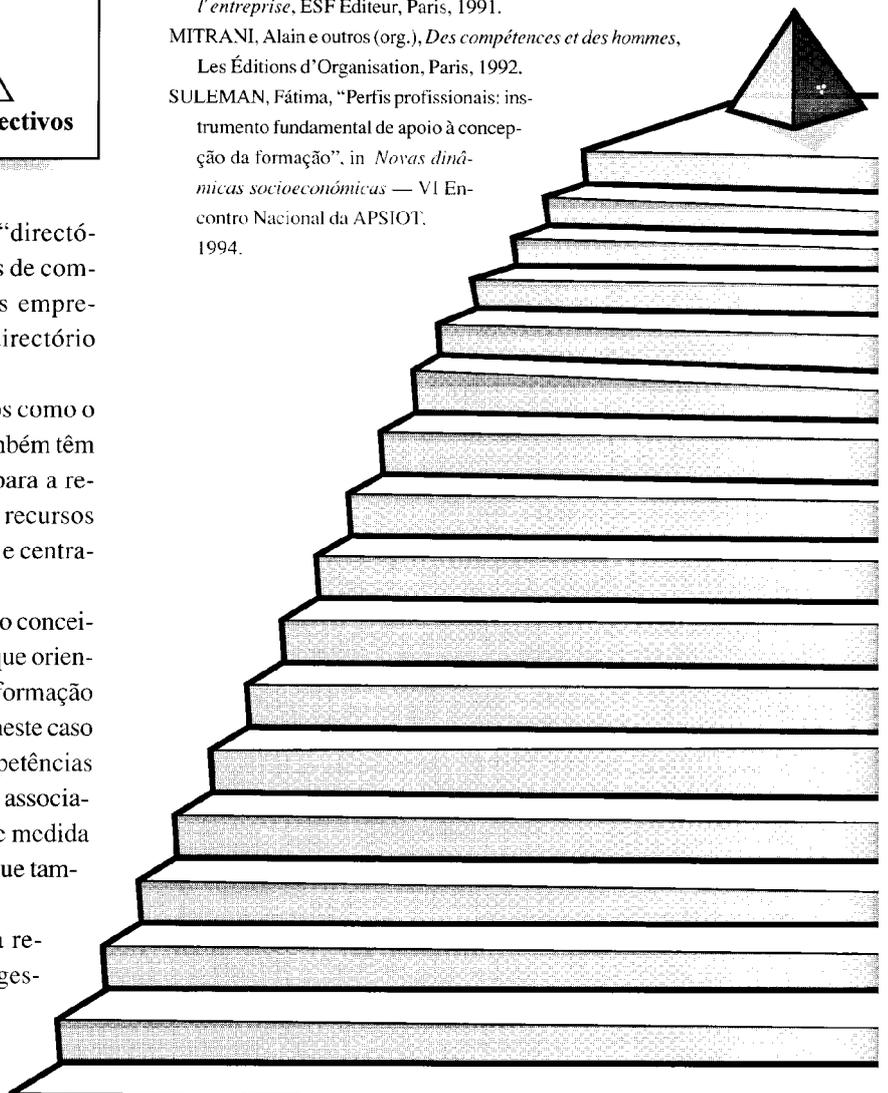
De qualquer modo, temos em perspectiva a recriação de uma certa unidade nos modelos de ges-

tão de recursos humanos em que se rearticulam os três *p* — perfil profissional, pessoa e *performance* — à luz do desafio das competências e, ao contrário das fases anteriores, com predominância do pólo da pessoa.

Este quadro é favorável à gestão de carreiras que se aproxima mais do próprio desenvolvimento de competências, ganha um direccionamento estratégico e, através dos novos critérios de aferição, retoma um sentido realista.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LEVY-LEBOYER, Claude, *La gestion des compétences*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1996.
- MANDON, Nicole, *La gestion prévisionnelle des compétences — la méthode ETED*, La Documentation Française, Collection des études, n.º 57, Paris, 1990.
- MICHEL, Sandra e LEDRU Michel, *Capital compétence dans l'entreprise*, ESF Éditeur, Paris, 1991.
- MITRANI, Alain e outros (org.), *Des compétences et des hommes*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1992.
- SULEMAN, Fátima, "Perfis profissionais: instrumento fundamental de apoio à concepção da formação", in *Novas dinâmicas socioeconómicas — VI Encontro Nacional da APSIOT*, 1994.



# DESAFIOS DA VIDA



JOAQUIM LAVADINHO

*Sociólogo, Coordenador do Departamento  
de Recursos Humanos da Mundiserviços, Lda.*



**Se é verdade que a economia portuguesa  
atravessa momentos de reconversão  
com as consequências que todos conhecemos,  
não é menos verdade que existem casos  
positivos não só dos efeitos dessa reconversão,  
como também do posicionamento que  
os profissionais portugueses vêm  
demonstrando face às novas realidades.  
Os nossos entrevistados são exemplo  
do que acabamos de afirmar.**



**LUÍS QUEIRÓS**, 51 anos, deixou há 17 anos um emprego estável e bem remunerado numa multinacional do sector alimentar para fundar a empresa Marktest, Lda., da qual é hoje director-geral. Neste espaço de tempo, não só consoli-

dou a sua posição no mercado nacional de estudos de mercado e audiências de meios, como encetou a sua internacionalização instalando filiais da empresa em Espanha e Cabo Verde, comercializando igualmente os seus produtos e serviços na Holanda e Estados Unidos, entre outros países.

## AS EXPECTATIVAS

As expectativas pessoais e profissionais sobre a carreira profissional são naturalmente diferentes consoante as idades e os contextos de cada época.

Se no passado a carreira profissional estava associada ao trabalho por conta de outrem e a determinadas organizações, hoje a carreira pode estar associada a entidades diversas ou desenvolver-se através da criação do próprio emprego. “No meu tempo”, diz Luís Queirós, “e dado que não existia uma cultura empresarial, os pais desejavam que os filhos viessem a ser professores do liceu, empregados bancários ou funcionários públicos. Se os estudos não permitissem chegar a estas funções, então já não era mau um lugar como polícia ou como contínuo numa repartição pública. A ambição estava ligada à segurança”, conclui o director-geral da Marktest.

A exigência de recursos humanos qualificados por parte das primeiras multinacionais que se instalavam em Portugal na época permitiu-lhe o contacto com uma realidade diferente da já referida. A possibilidade de obter conhecimentos complementares, através de formação em Portugal e no estrangeiro, de encetar contactos diversificados e de contribuir para a criação de uma cultura empresarial em Portugal foram pólos de atracção para a carreira então encetada.



**MARINA GUEDES**, 34 anos, iniciou a sua carreira profissional no sector associativo do comércio e é hoje secretária-geral da Associação Nacional de Comerciantes de Produtos Alimentares, evidenciando que o trabalho e

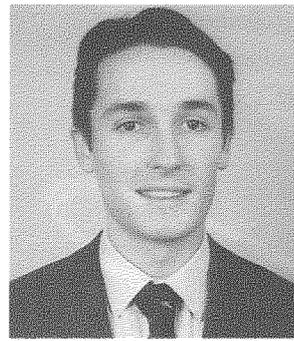
a carreira por conta de outrem podem igualmente ser desenvolvidos em associações sem fins lucrativos, tendo em conta que os nossos agentes económicos gradualmente vêm percebendo as virtudes do associativismo em detrimento do individualismo na abordagem dos problemas.

No entanto, o estímulo de aprender mais e de criar algo foi suficientemente forte para superar as dificuldades que existem na fundação e na expansão de uma empresa, motivações que conduziram à criação da Marktest em 1980.

No entanto, a realidade tem-se alterado de forma progressiva nas últimas décadas. A crescente profissionalização e abertura das nossas organizações criou novas oportunidades de carreira e exigências. Os horizontes deixaram gradualmente de ser estáticos, situação que possibilitou um novo posicionamento por parte das pessoas face ao mercado de emprego e, conseqüentemente, às suas carreiras.

Marina Guedes é um exemplo desta evolução, quando refere como para si foi importante uma actividade que “possibilitasse a aplicação dos conhecimentos teóricos de Direito Comercial”, obtidos na licenciatura, área pela qual sentiu especial apetência, para além da possibilidade de encontrar um trabalho numa altura em que se desenhava já um claro desequilíbrio entre oferta e procura de qualificações no mercado de emprego e em que se começaram a exigir qualificações complementares que possibilitassem uma maior polivalência de tarefas na mesma função.

A oportunidade viria a surgir nas estruturas associativas de cúpula do comércio português, as quais perceberam a necessidade de maior qualificação dos seus



**JOSÉ PERES**, 23 anos, estando no início da sua carreira profissional é um exemplo das alterações que estão a ocorrer no nosso mercado de trabalho. Após 6 meses de permanência numa empresa prestadora de serviços na

área de sistemas de informação, decidiu fundar a sua própria empresa, a Netopia, Lda., especialmente vocacionada para o desenvolvimento de aplicações na área das novas tecnologias, como sejam a criação de CD-Rom ou a criação de *websites* na Internet.

quadros, constituindo-se este facto como uma oportunidade de emprego e simultaneamente de carreira, tendo a nossa entrevistada entrado como técnica para aquelas estruturas, assumindo posteriormente funções de coordenação de serviços, até às funções que actualmente desempenha como secretária-geral da ANACPA.

Outro factor não menos relevante nas oportunidades de carreira relaciona-se com a progressiva introdução das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) no nosso quotidiano pessoal ou profissional.

Seria precisamente neste domínio que José Peres, sócio e fundador da Netopia, licenciado em Gestão de Empresas, viria a fazer a sua aposta. Não sem que antes se tivesse questionado. “Estava um pouco indeciso entre seguir o rumo natural das coisas, isto é, ir trabalhar para uma instituição financeira ou para uma empresa de consultoria/auditoria, ou tentar a minha sorte numa empresa ligada à informática, mais especificamente ligada à Internet”, diz José Peres.

As suas expectativas profissionais estão ligadas a um trabalho criativo “ao efectuar um trabalho com prazer”, aspecto que considera tanto mais importante quando hoje, por vezes, é necessário trabalhar mais horas do que habitualmente.

Para ele é igualmente estimulante saber que, quando está a criar um *website* na Internet “milhares de pessoas

vão poder apreciar o nosso trabalho”, ou poder estar “envolvido em projectos inovadores nos quais podemos dar largas à nossa criatividade”.

Parte das suas expectativas, já realidades, passam também pela diversidade de funções: “tanto posso estar a desenvolver uma aplicação na qual estou absorvido pela programação, como a elaborar uma proposta na qual aplico os métodos de organização e estruturação aprendidos durante a minha licenciatura”.

## O INVESTIMENTO NA CARREIRA

O investimento numa carreira é um acto contínuo que conjuga no seu desenvolvimento vários factores, que directa ou indirectamente concorrem para o seu crescimento ou manutenção de forma sustentada.

Hoje investir numa carreira, trabalhando por conta de outrem ou por conta própria, implica ter uma percepção clara das oportunidades, saber identificar fontes de informação e agir sobre elas, estar estruturado para efectuar uma aprendizagem contínua não só dos instrumentos operativos como também de tudo aquilo que está à nossa volta.

Por outro lado, é igualmente importante investir em factores de equilíbrio. Contrariamente à moda do trabalho pelo trabalho na última década, hoje volta a considerar-se a família, as relações de amizade e o lazer como factores que contribuem para a estabilidade emocional das pessoas, que é indispensável à actividade profissional. “A minha vida divide-se entre a gestão das empresas e a vida familiar”, diz Luís Queirós.

A formação constitui igualmente um dos factores de acesso ao mercado de trabalho e de desenvolvimento da carreira. José Peres, para além da sua formação de base em gestão, frequentou cursos de especialização na área de informática ao nível das várias linguagens, como Java ou HTML, mantendo-se informado das mais recentes tendências no seu domínio de actividade.

O acesso ao mercado de trabalho por conta de outrem pressupõe igualmente conhecimentos complementares que nos permitam ter uma visão tão ampla do sector ou actividade em que nos pretendemos inserir, a par de conhecimentos dos instrumentos de trabalho necessários à actividade. É o caso de Marina Guedes, que antes de entrar no mundo associativo do comércio efec-

tuou um curso de Técnico de Comércio, diversificando deste modo o seu leque de conhecimentos e adquirindo as práticas e linguagens do sector em que está inserida, situação que lhe permite hoje, no seu lugar de secretária-geral, participar num contrato de negociação colectiva ou efectuar a supervisão das várias componentes da gestão de um projecto, sendo deste modo uma interlocutora credível perante os seus colaboradores ou entidades externas.

Curiosamente, nenhum dos nossos entrevistados fez uma referência explícita ao domínio das várias línguas. Qualquer deles considerou esse pressuposto como inerente às actividades que desempenham, quer quando o director da Markttest nos diz “que os negócios hoje não têm fronteiras”, ou quando José Peres considera a leitura de revistas internacionais como um aspecto essencial na sua formação e Marina Guedes nos fala das tendências do comércio electrónico e das directivas comunitárias sobre o sector do comércio, situações que em qualquer do caso pressupõem um bom domínio de línguas estrangeiras.

## CONCLUSÃO

Ficou evidente que o início e manutenção de uma carreira só se faz com uma qualificação sólida, seja ela escolar ou profissional, qualquer que seja o respectivo grau, e que na actualidade conhecimentos complementares, obtidos com a frequência de cursos, seminários ou o domínio das línguas, a par de um equilíbrio emocional que nos permita fazer face às contingências da actividade profissional, constituem aspectos-chave para qualquer carreira.

Embora não existam receitas de sucesso, são aqueles pressupostos no âmbito do trabalho por conta de outrem ou por conta própria que nos permitem, como sublinha Luís Queirós:

“Nós termos ideias e criamos produtos, procedendo à sua divulgação junto dos clientes.”

**(componente comercial)**

“Utilizar as ferramentas melhores, mais rápidas e mais eficientes, não reaceando investir neste domínio.”

**(componente tecnológica)**

“Saber encontrar os colaboradores e motivá-los.”

**(componente recursos humanos)**



## APRENDER A VIDA TODA

•  
FERNANDO MELRO  
*Licenciado em Filosofias*

○

“Mais é aprender do que ensinar, mais descobrir do que encontrar e mais inventar do que descobrir. Menos é saber que saborear, menos é o ser do que o amar.”

Assim falava nas montanhas o velho adorador das nuvens, de cujos pés (os dele) nasciam asas, sobrevoando os espaços para além de todas as fronteiras.

*(Texto sem data nem autor)*

Este o texto epigráfico que muito procurei, entre velhos escritos de sábios e de profetas. Não o encontrando, inventei-o. E logo daí retirei uma primeira reflexão: o que não se encontra inventa-se e é disso que somos (ou devíamos todos ser) aprendizes.

Estamos perto de um fim de milénio, o segundo da era cristã. E se o primeiro despertou as profecias milenaristas, anunciando iminentes catástrofes antes de uma segunda vinda messiânica, este segundo fim de milénio surge-nos vazio de utopias messiânicas, ao mesmo tempo que mais carregado de ameaças à sobrevivência do ser humano.

Uma dessas ameaças é a rápida extinção da utilidade do saber e da fonte da qual brota o mesmo que é o aprender. Um computador da IBM, sem ter que aprender mas apenas ser programado com um mundo de informação sobre as jogadas que pudessem levar ao xeque-mate, venceu imperturbável o campeão do mundo, mestre ao qual porventura a fadiga traiu a sua habitual capacidade de permanente e arguta aprendizagem das jogadas rivais. Bateria-o agora uma “incansável” e fria máquina apetrechada de imensa memória, mas sem criatividade nem emoção.

## APRENDER A APRENDER

Serão de facto as actuais visões trágicas do milenarismo tecnocrata o anúncio do Apocalipse da Humanidade? Creio firmemente que não. E digo “creio” no sentido de que o “crer” (perdoe-se o trocadilho) é antes de mais um “querer” e um confiar, mesmo não sendo um compreender claro mas um simples vislumbrar em obscuridade. O que estamos é com certeza num acelerado movimento de mudança cultural, de facto tropeçando em perigos, circundados por ameaças, sacudidos pelos grandes desafios do futuro.

**Aprender a aprender** e assumir, na actual etapa da história, que aquilo que nos distingue como seres humanos dos restantes seres vivos é a capacidade de **aprender a vida toda** — eis o que se torna urgente. Dizemos “aprender a vida toda” na equivocidade dos seus dois sentidos:

- todo o percurso da vida é de aprendizagem;
- tudo o que a vida contém é sujeito de aprendizagem, mesmo que dela não seja o seu objecto ou o seu fruto;
- a aprendizagem de toda a vida é uma abrangência dinâmica, sem a qual nos arriscamos a viver ao nível do infra-humano.

A propósito, as teorias da aprendizagem mais tradicionais situam-se numa perspectiva que diríamos evolucionista, a qual entende o aprender como uma adequação (ou equilíbrio) entre o meio natural e o ser vivo animal, incluindo a espécie humana. Aprender seria fundamentalmente sobreviver como indivíduo de uma espécie, de modo a garantir esta permanência sem ameaça de extinção, mas antes em situação de vantagem no espaço natural e na relação com as outras espécies animais com as quais entra em rivalidade.

Ao nível do ser humano (como ao dos outros mamíferos superiores), segundo esta leitura, aprender é sobretudo integrar-se adequadamente, ordeiramente, no grupo, clã, tribo ou comunidade (essencialmente rural, isto é, inserida e em interdependência com o meio natural). Ser aprendiz será então essencialmente um acto (jogo) da infância/adolescência, uma iniciação nos múltiplos rituais da comunidade adulta, sejam eles religiosos, familiares, laborais, etc.

## APRENDER O COMUNITÁRIO

Este sentido da aprendizagem, ao mesmo tempo que permite a sobrevivência da comunidade através da transmissão dos seus valores colectivos (mitos, ritmos, mesteres, artes, festas), distingue-a e diferencia-a em relação a outras comunidades. Tanto quanto conhecemos (na nossa ignorância de outras culturas que colonizámos como Europeus mas nunca descobrimos nos seus próprios valores), a cultura mediterrânico-helénica fez aflorar um outro tipo de comunidade: a cidade com a sua cultura urbana, levando a um novo patamar de aprendizagem que é a educação cívica. Aprender é fundamentalmente iniciar-se nas virtudes de bom cidadão (democráticas, isto é, próprias do demos helénico). Os dois níveis de aprendizagem mantiveram-se numa dialéctica mais ou menos acentuada ao longo dos séculos.

O ideal helénico da aprendizagem (formação do cidadão, do burguês que tanto é artesão como artista, militar, cientista ou filósofo) quase se obscurece com a decadência do Império Romano e a emergência do Cristianismo. Apesar das “conversões” colectivas dos vários povos bárbaros à fé cristã, o paganismo (do latim *Pagani*, em francês *Paysan*) mantém-se como sustentáculo de uma civilização rural e feudal que percorre, quase definindo-a, toda a Idade Média. Até que a cidade e a sua burguesia, segundo o modelo helénico, re-

**nascem.** A Renascença é fundamentalmente o triunfo do urbano sobre o rural, das repúblicas burguesas sobre as monarquias feudais, da Igreja Romana (a da cidade santa de Roma) sobre as igrejas locais, herdeiras em boa parte da cultura pagã. E é, inclusive, o triunfo e a eclosão das artes e ofícios urbanos, nos quais a **aprendizagem** ganha um outro sentido de iniciação, agora a do acesso à corporação dos que sabem do ofício.

## ENSINO E APRENDIZAGEM

É evidente que a história não obedece a sinais de *stop* imediato, não dando lugar a bruscas rupturas. O contexto **urbano** da aprendizagem cedeu lugar ao longo dos dois últimos séculos face às novas formas feudais que conquistaram o seu “passaporte de cidade” com a era industrial. Inclusive o Poder fortaleceu-se com um absolutismo laico, através de um iluminismo racionalista de inegáveis virtudes mas também de indubitáveis vícios. Um deles é o predomínio do ensino sobre a aprendizagem, num evidente divórcio, patente numa instituição escolar “dentro de portas” e na verticalidade descendente de professor-aluno. Estrutura de natureza elitista que vai expressar-se na separação classista entre ensino técnico e ensino liceal-universitário, ainda hoje não ultrapassada.

O anquilosado preconceito de total sujeição do aprendiz ao mestre, por outro lado, encontra-se hoje porventura bem mais persistente em níveis de ensino superior (onde predomina a docência *ex cathedra*) do que ao nível do ensino básico com programas e intervenientes bem mais adequados ao conceito de aprendizagem interactiva, englobante e comunitária.

Na perspectiva da formação profissional são de questionar aspectos como o divórcio entre sistema escolar e a evolução do mundo empresarial, abstraindo-se as escolas do que as empresas exigem, restringindo-se estas ao imediatismo da produção, nem umas nem outras congregando-se na valorização dos recursos humanos, perspectiva que nunca deve excluir mas sim acentuar os valores pessoais e sociais, fomentando motivações e interesses, numa interdependência globalizante das dimensões da comunidade humana.

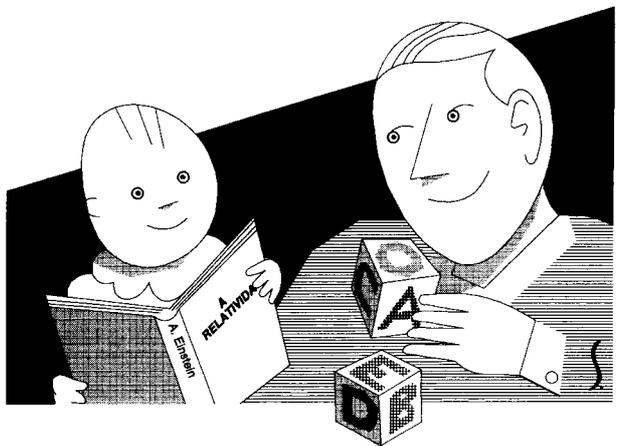
**Aprender a vida toda**, num sentido sincrónico ou reconfluyente, supõe que os diversos sistemas ou patamares de formação/aprendizagem se definam como estruturas abertas e interactivas, não como círculos quase de culto iniciático de que se socorrem alguns tipos

de gestão, numa espécie de novos *condottieri*, agora nos campos de batalha das economias concorrenciais de mercado.

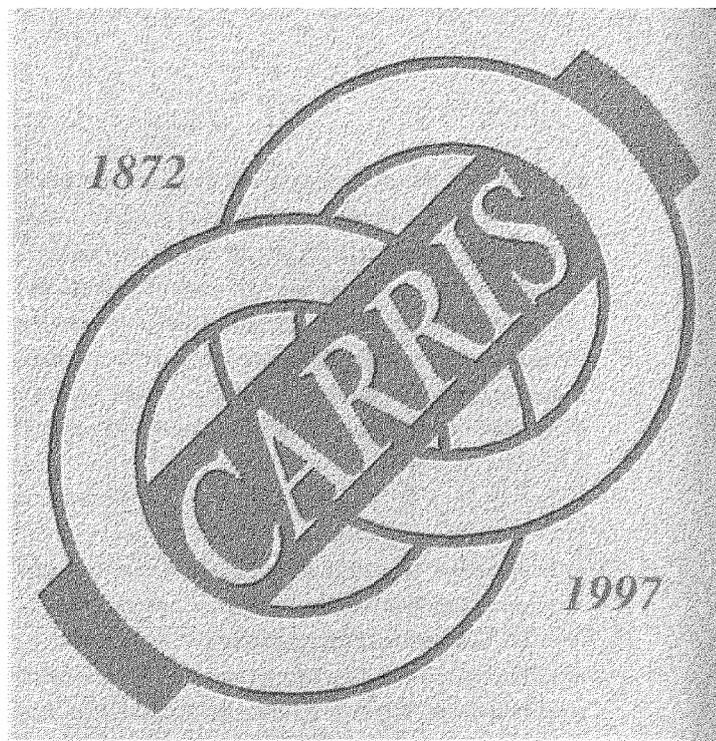
Deixamos ainda um outro problema em aberto, interrogativamente: **Aprender a vida toda** em sentido diacrónico, ao longo de toda a vida, incluindo as etapas finais. Por vezes, a opinião pública vê-se alarmada porque está a verificar-se um acentuado aumento da “esperança de vida”, quase como se tal fosse uma calamidade para a economia das nações. Sem recuarmos aos sistemas de gerontocracia que perduram nalgumas sociedades, de forma nenhuma se pode ignorar o que a sabedoria popular diz com o “aprender até morrer”. Aos mais velhos devem facultar-se os meios de prolongarem as suas aprendizagens, reconhecendo que assim se enriquece a sociedade em que têm o direito de participar, sendo eles fonte de uma verdadeira e fecunda sapiência: a de serem uma memória viva mais alongada, suscitando um imaginário futuro de utopias mais dinamizadoras.

## CONCLUSÃO

Ainda que os computadores continuem a ganhar nos tabuleiros do xadrez, o ser humano não está vencido. Nem o estará enquanto tivermos o direito e as oportunidades de aprender. Só se as “máquinas” ganhassem aos nossos artistas, aos nossos poetas, a todos os que aprendem, na totalidade dos seus dias, a arte de serem humanos, é que chegaríamos às margens do Apocalipse. Aliás, para a própria sobrevivência dos valores que são trazidos pelas novas tecnologias, é indispensável que **se aprenda a aprender**. As máquinas, essas não aprendem. Simplesmente, quando mais perfeitas mais aprendem os que não podem ou não querem aprender.



# 125 ANOS RODANDO PELA CIDADE



●  
ALBANO PEREIRA e JOSÉ CARLOS PEREIRA

*Eng. Civil; Economista*

○

## COM SOTAQUE BRASILEIRO

Foi de facto na cidade do Rio de Janeiro que, pela mão dos irmãos Luciano e Francisco Maria Cordeiro de Sousa, nasceu o novo meio de locomoção que os Lisboaes iriam conhecer como o “Americano”.

Por alvará régio de Março de 1870 era concedido a estes dois portugueses o privilégio de inventores de um novo meio de locomoção “viação-carril vicinal e urbana”, comprometendo-se eles a instalar na cidade de Lisboa um transporte colectivo “movido por força animal e sobre carris de ferro colocados ao nível do solo”.

Em Junho de 1870 entregam um requerimento na Câmara Municipal, pedindo autorização para montar linhas de caminho de ferro na cidade.

Nessa época era já grande o interesse que este sistema começava a despertar nos investidores, como demonstra o facto de entre 1870 e 1872 terem dado entrada na Câmara um total de 12 requerimentos com idêntica pretensão.

Por despacho de 16 de Janeiro de 1871 é aprovado o requerimento dos irmãos Cordeiro de Sousa, e após um processo confuso com pareceres contraditórios, que implicou a intervenção do próprio governo, a situação fica definida.

Em 6 de Julho desse ano, os irmãos Cordeiro de Sousa transferem, por escritura, os direitos e as concessões de que eram titulares para um grupo de accionistas que se constituíram em Companhia Carris de Ferro de Lisboa, com sede no Rio de Janeiro, cujos estatutos foram aprovados no dia 18 de Setembro de 1872.

A Carris tinha então nascido!

Em cumprimento do regulamento da concessão, a sede da companhia era transferida para Lisboa quatro anos depois, concluindo-se assim todo o processo de formação daquela que se veio a transformar no símbolo dos transportes colectivos da cidade de Lisboa.

### ***Extracto da Concessão Definitiva da CML aos Irmãos Cordeiro de Sousa***

“É concedida a Francisco Maria Cordeiro de Sousa e Luciano Cordeiro de Sousa, ou à empresa que eles organizarem, e para a qual transferirem os seus direitos com a aprovação da Câmara Municipal, a licença para estabelecer caminhos de ferro, para transporte de passageiros e mercadorias, servidos por cavalos, nas seguintes ruas da Cidade de Lisboa.

— Primeira linha:

*Primeira Secção:* De Santa Apolónia, ruas do Jardim do Tabaco, Ribeira Velha, da Alfândega, Terreiro do Paço, Largo do Pelourinho, rua do Arsenal até à Praça dos Romulares ou Cais do Sodré (...)

*Segunda Secção:* Ligando com a primeira secção no Cais do Sodré, pelo Aterro e provisoriamente pela rua das Janelas Verdes a Alcântara, enquanto não se concluir o Aterro até Alcântara (...)

— Segunda linha: Do Largo de S. Paulo ou do Corpo Santo ao Rato, pelas ruas de S. Paulo, da Boa Vista e de S. Bento (...)

— Terceira linha: Do Rossio pela rua Nova da Palma, Largo do Intendente, junto da Igreja dos Anjos, até às portas da Cidade (...).”

## DO “AMERICANO” AO CARRO ELÉCTRICO

O aparecimento da Carris, cujos estatutos foram aprovados em 18 de Setembro de 1872, está ligado à primeira grande revolução verificada nos transportes públicos da cidade de Lisboa.

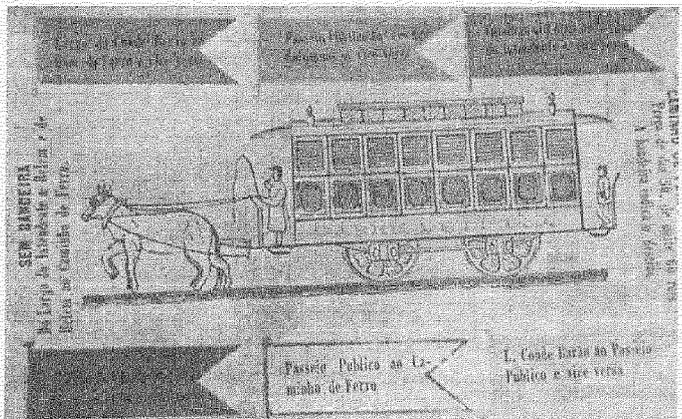
Tratava-se de um melhoramento, originário dos Estados Unidos da América, que consistia em carruagens puxadas por mulas, mas rodando sobre carris, aumentando assim a comodidade, a velocidade e a facilidade de circulação.

Os carros, que ficaram conhecidos pela designação de “Americanos” devido ao facto de terem sido comprados nos EUA à firma Johnson & Co. de Nova Iorque, causaram uma impressão muito positiva aos lisboetas da época, tendo-se mesmo aberto as instalações da Alfândega a um domingo para que as carruagens pudessem ser apreciadas.

Segundo a descrição de um jornal da época (*Diário de Notícias* de 20 de Julho de 1873):

“...são muito espaçosos com assentos para 22 pessoas, mas podem transportar de pé, nas plataformas aos lados do condutor e do cocheiro mais 12 passageiros. Tem duas portas. À entrada depara-se o Aviso: — É proibido fumar...”

Alguns dias depois eram mostradas as carruagens para fumadores, abertas até abaixo e com cortinas laterais. No início da exploração existiam um total de 32 carros, 24 fechados e 8 abertos, ostentando todos, em grandes letras douradas, o nome das estações que serviam.



Depois de algumas viagens experimentais efectuadas na zona do Aterro, todas seguidas com grande curiosidade pela população e pelos órgãos de informação da época, chegou finalmente o dia da inauguração oficial da primeira carreira dos “Americanos”.

Desse acontecimento, verificado no dia 17 de Novembro de 1873, transcrevemos uma pitoresca descrição inserta no *Diário de Notícias*:

“... Ficou ontem aberta à circulação a primeira secção da linha de carruagens sobre carris de ferro, pelo sistema “Americano”, em Lisboa, compreendida entre a estação da linha férrea do norte e leste e o extremo oeste do Aterro da Boa Vista. (...) Pouco depois do meio dia entravam os convidados nas carruagens que lhes eram destinadas, sendo outras quatro ou cinco ocupadas por senhoras, entre as quais algumas da sociedade elegante, e as restantes franqueadas ao povo e aos operários da Companhia.

Na 2.<sup>a</sup> carruagem do comboio, cujas bancadas são estofadas de veludo carmesim, atapetado o piso e ornadas de belos desenhos as guarnições de madeira, iam os srs. ministros do reino e obras públicas, os srs. governador civil e presidente e os vereadores da municipalidade e outros cavalheiros. (...)

A partida foi marcada por uma girândola de foguetes. O comboio produziu o mais belo efeito. A tarde estava agradável. Depois de haverem feito diversas paragens para demonstrar a facilidade com que são realizadas, sem que houvesse o menor incidente, nem irregularidade por parte do pessoal, chegara à estação das linhas férreas andados 46 minutos.”

Pode-se afirmar que neste texto são descritos os primeiros 46 minutos da actividade de uma empresa que até aos nossos dias ainda é o sinónimo de transportes colectivos na cidade de Lisboa.

No dia seguinte o serviço é aberto ao público, com tal êxito que o número de transportados naquele primeiro dia atingiu os 7157, circulando os carros sempre repletos, até as mulas ficarem estafadas.

Este sucesso, alicerçado na superioridade do sistema e do material circulante, cedo deparou com a hostilidade das outras empresas de transportes públicos.

Ficou célebre o conflito entre a Companhia Carris e a Companhia de Carruagens Rippert, originado pelo facto de estas carruagens aproveitarem os carris montados pela sua concorrente para circularem com maior comodidade e rapidez. Moviada a inevitável acção judicial, a

Companhia Rippert sai derrotada e mais tarde acaba sendo absorvida pela Companhia Carris.

Depois de uma efémera experiência da utilização do vapor na tracção dos “Americanos”, verificada entre 1889 e 1896, começa a ganhar terreno a ideia da utilização da electricidade como força motriz.

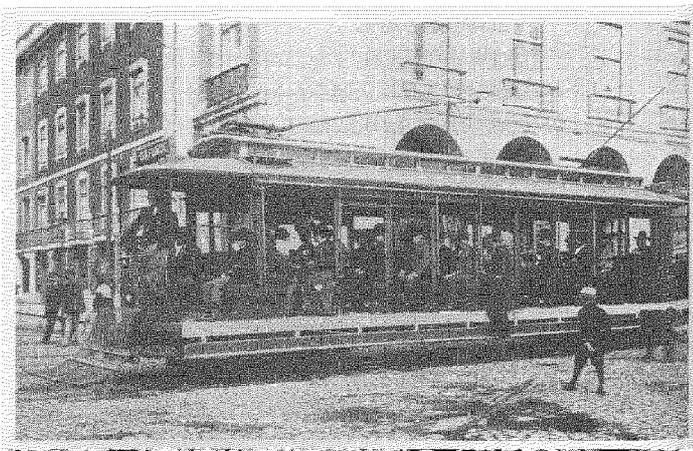
A primeira experiência verifica-se no dia 7 de Setembro de 1887, e o percurso escolhido foi entre Santo Amaro e Algés.

A esta outras lhe seguiram, que vieram demonstrar que do ponto de vista técnico a questão estava resolvida, embora o mesmo não se pudesse dizer do ponto de vista económico, dados os avultados investimentos que eram necessários efectuar para a instalação de uma rede eléctrica espalhada por toda a cidade.

De facto, só cerca de 25 anos mais tarde seria retomada de um modo definitivo e permanente a tracção eléctrica. Em 1898 a Câmara concede autorização à Carris para proceder à electrificação das ruas da cidade, o que foi motivo para situações de grande pânico entre a população, pouco habituada à proximidade dos fios eléctricos e com grande receio de possíveis acidentes por eles provocados.

A questão chegou mesmo ao Parlamento, onde um deputado condenou a instalação dos fios carregados de electricidade como sendo potencialmente um grande perigo para a população, porque, para além de outros males, atrairia as trovoadas para os céus de Lisboa.

Concluída a instalação da rede, a inauguração das carreiras de “Americanos” movidos por tracção eléctrica verifica-se no dia 31 de Agosto de 1901, sendo o percurso inaugural do Terreiro do Paço até Ribamar (Algés).



O êxito foi arrasador e, de todos os outros concessionários de transportes públicos existentes na cidade de Lisboa, os únicos que resistiram durante algum tempo foram os populares, e económicos, carros Chora. Foi uma resistência que durou 16 anos, altura em que esta empresa teve de desistir, tendo o seu proprietário, Eduardo Jorge, mandado queimar todos os seus carros, depois de ter vendido as mulas e de ter pago aos seus empregados.

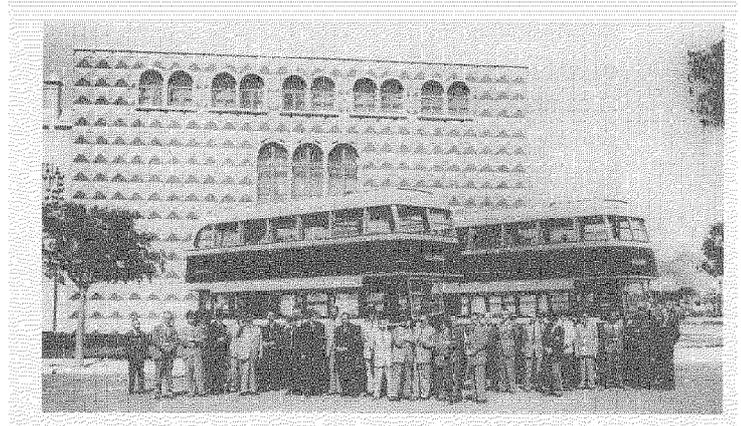
Os antecessores directos dos actuais carros eléctricos, os “Americanos” electrificados, rapidamente se expandiram: em 1902 já existiam 11 carreiras, e até 1906 outras 11 foram abertas à exploração.

Em 1920, a rede alarga-se para zonas mais periféricas, atingindo-se o Areeiro em 26 de Fevereiro desse ano e concretizando-se em Dezembro as ligações entre Caminhos de Ferro e Campo Pequeno, e entre o Rossio e S. Tomé.

Em 1944 culmina-se a expansão da rede, que já cruza toda a cidade, com a ligação entre o Rossio e o recém-inaugurado Estádio Nacional.

## FORA DOS CARRIS

No Verão de 1940, os visitantes da grande Exposição do Mundo Português realizada junto ao Rio, em Belém, para além dos eléctricos e do comboio do Estoril, podiam utilizar seis autocarros adquiridos em Inglaterra pela Carris.



Iniciava-se, com este acontecimento, a fase do transporte em autocarros, muito embora trinta anos antes, a título experimental, tivessem sido utilizados em carreiras para diversas povoações dos arredores de Lisboa.

Os “carros saloios”, como eram designados pela população, serviam Algés, Linda-a-Velha, Carnaxide, Amadora, chegando mesmo a atingir Mafra e a Ericeira. Dificuldades na aquisição de material, consequência da Primeira Guerra Mundial, levaram a Carris a suprimir todas as carreiras.

A partir de Junho de 1947 puderam os Lisboaetas, em grande admiração, ver de “mais alto” a sua cidade, com a utilização de veículos de dois pisos.

Para não atrasar a entrada em serviço dos primeiros dois autocarros, a Carris decidiu manter a cor vermelha

### O “Americano” Presente em Os Maias de Eça de Queirós

*“Os dois amigos lançaram o passo, largamente. E Carlos, que arrojara o charuto, ia dizendo na aragem fina e fria que lhes cortava a face:*

*— Que raiva ter esquecido o paiozinho! Enfim, acabou-se. Ao menos assentámos na teoria definitiva da existência. Com efeito não vale a pena fazer um esforço, correr com ânsia para coisa alguma.*

*Ega ao lado, ajuntava, ofegante, atirando as pernas magras:*

*— Nem para o amor, nem para a glória, nem para o dinheiro, nem para o poder...*

*A lanterna vermelha do “Americano”, ao longe, no escuro, parara. E foi em Carlos e em João da Ega uma esperança, outro esforço:*

*— Ainda o apanhamos!*

*— Ainda o apanhamos!*

*De novo a lanterna deslizou e fugiu. Então, para apanhar o “Americano”, os dois amigos romperam a correr desesperadamente pela Rampa de Santos e pelo Aterro, sob a primeira claridade do luar que subia.”*

(É com este texto, pleno de ironia, que Eça termina *Os Maias*, mostrando-nos Carlos e Ega correndo desesperadamente, não para o poder nem para a glória, mas para um pachorrenho “Americano” que se arrastava pelo Aterro...)

de origem londrina. Serviram a carreira 8, entre o Bairro da Encarnação e a Praça do Chile.

A partir de 1975, os autocarros de dois pisos, que constituíam a quase totalidade da frota, começaram a ser substituídos por novas viaturas de um piso, com a maioria dos lugares em pé, que a gíria lisboeta logo apelidou de “laranjas”, em resultado da nova cor, que substituiu o tradicional verde.

## SUBINDO AS COLINAS

A topografia de Lisboa, caracterizada pelas suas sete colinas, sempre dificultou o sistema de transportes urbanos.

Os ascensores foram as soluções aplicadas para vencer as íngremes ladeiras, nos finais do século XIX.

O pioneiro desta “inovação tecnológica” foi o engenheiro, de origem francesa, Raul Mesnier Ponsard.

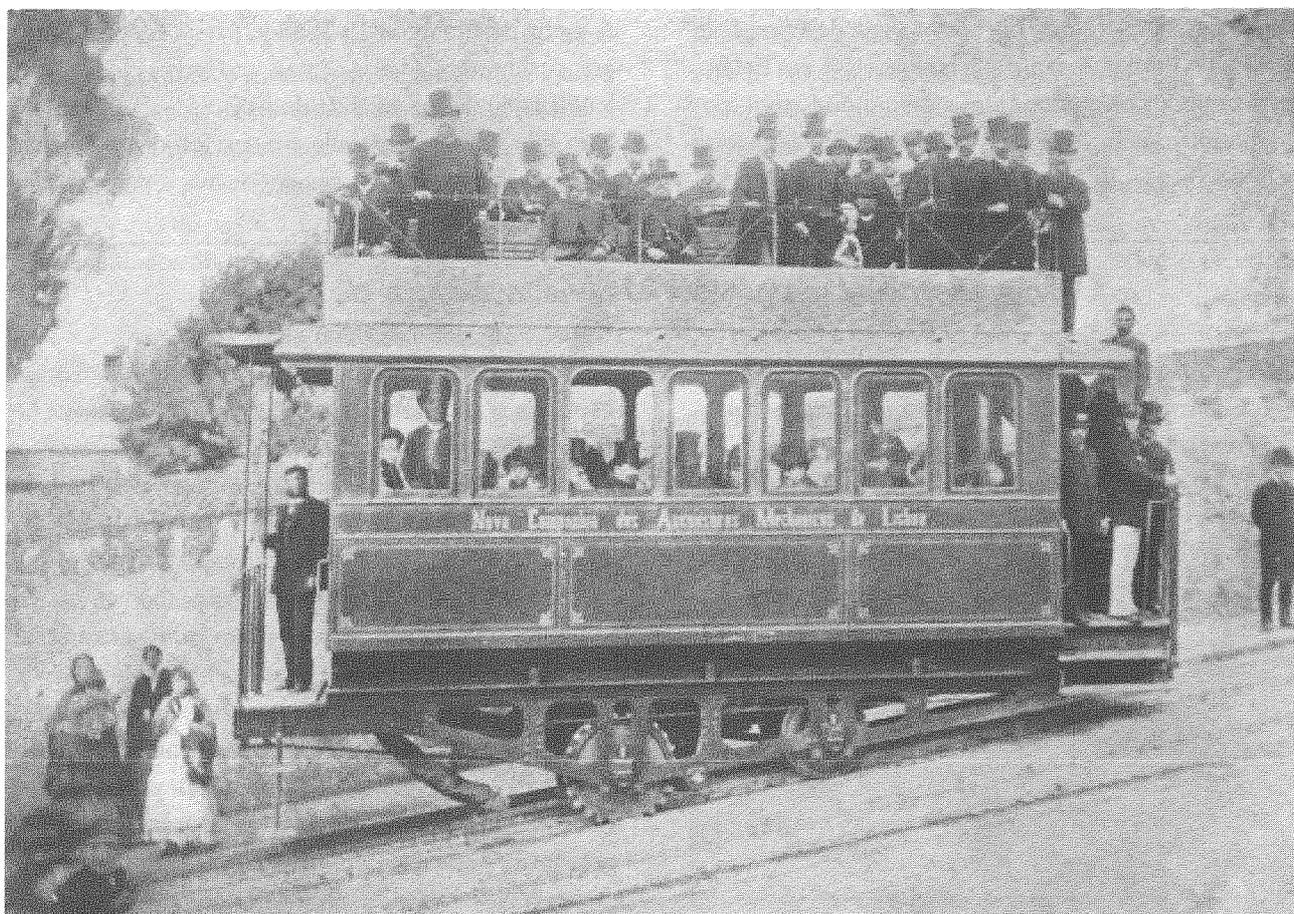
Fundou em 1882 a Companhia dos Ascensores Mecânicos de Lisboa, que, cumprindo um plano aprovado pela

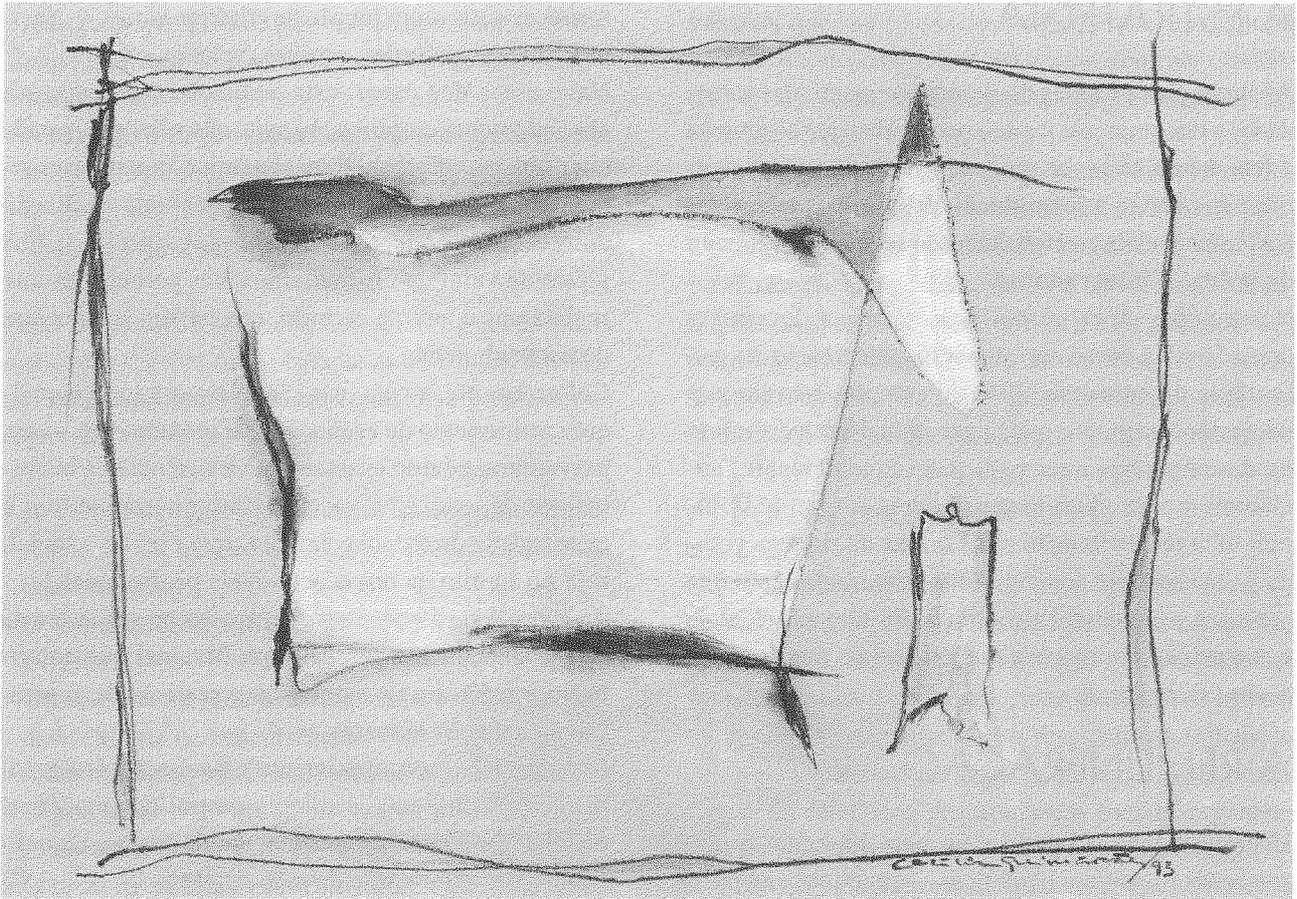
edilidade, construiu os elevadores do Lavra, da Graça, da Glória, da Estrela e da Bica.

Em 1926, por dissolução da Companhia dos Ascensores, é transferido para a Carris, não só a concessão da exploração, mas também todo o material fixo e circulante.

Dos nove elevadores que chegaram a existir na capital, no final do século passado, restam apenas quatro em funcionamento: Lavra (o mais antigo, 1884), Glória (1885), Bica (1892) e Santa Justa (1902).

O elevador da Glória, que liga a Av. da Liberdade ao Bairro Alto, provocou na época grande admiração nos lisboetas com os seus carros de dois pisos. Através de uma escada de caracol subia-se para o piso superior a céu aberto, no qual os passageiros se sentavam em dois bancos corridos, dispostos longitudinalmente, de costas com costas, virados para o exterior de modo a disfrutarem de uma melhor visibilidade do percurso. Utilizava inicialmente a água como força motriz (400 m<sup>3</sup> diários de um depósito situado nas Amoreiras), depois o vapor e finalmente a electricidade em 1915.





# REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E AVALIAÇÃO PROFISSIONAL

•  
LUÍS BENTO e RUI MOURA

*Director da neoClip, Consultor e Formador em GRH; Professor de Sociologia na UAL,  
Coordenador no Gabinete de Coordenação para a Recuperação de Empresas (GACRE)*

○

A empresa é hoje uma instituição central da sociedade e perfila-se como um sistema capaz de integrar nas suas estratégias os grandes temas que hoje se discutem — preservação do ambiente, busca de fontes de energia alternativas, redefinição do papel do trabalho, etc. — e que, no futuro imediato, constituirão factores fundamentais da sua legitimização social e, conseqüentemente,

reforçarão o seu papel de “contribuinte activo” para o desenvolvimento de sociedades cada vez mais internacionalizadas, interactivas, dinâmicas e interdependentes.

Neste contexto, a abordagem da problemática dos recursos humanos — entendida como uma problemática social, política e humana — é um factor decisivo para o sucesso da empresa na sociedade do futuro.

## A ESTRATÉGIA

As limitações próprias do desenvolvimento das sociedades e das empresas e a sua necessidade de adaptação a fenómenos cada vez menos previsíveis e menos conhecidos obriga à **formulação de quadros estratégicos referenciais perfeitamente claros e à adopção de políticas integradoras.**

Nesta perspectiva, as políticas salariais devem ser consideradas como um **aspecto prioritário na estratégia da empresa**, visto que são um instrumento de gestão essencial, quer para induzirem acréscimo de desempenhos quer para, conseqüentemente, aumentarem a produtividade e, dessa forma, permitirem uma redistribuição mais eficaz da riqueza gerada e assegurarem aos indivíduos um rendimento que conduza a um nível de vida mais elevado e mais consentâneo com as aspirações sociais que marcam o virar do milénio.

## A REMUNERAÇÃO

Historicamente, o salário e as suas diferentes representações filosóficas e políticas — marxista, capitalista, corporativista, neoliberal, tecnocrata, liberal — sempre assumiram um papel decisivo na formulação de políticas — nacionais, regionais, locais e empresariais — mais ou menos estruturadas, tendentes a harmonizar poder de compra, crescimento económico e acumulação de capital.

É hoje insofismável que os resultados de tais políticas e abordagens têm contribuído sobretudo para desregulações profundas dos mecanismos de equidade, interna e externa, e para o esgotamento rápido dos modelos remuneratórios, de que é exemplo a progressiva deterioração das práticas salariais.

Estes factores têm constituído — e continuarão a constituir se não forem rapidamente corrigidos — o principal obstáculo ao desenvolvimento da competitividade e da excelência nas empresas e na sociedade portuguesa.

## RECONHECIMENTO E AVALIAÇÃO

Não existe reconhecimento sem avaliação. Todos nós, qualquer que seja o contexto, avaliamos permanente-

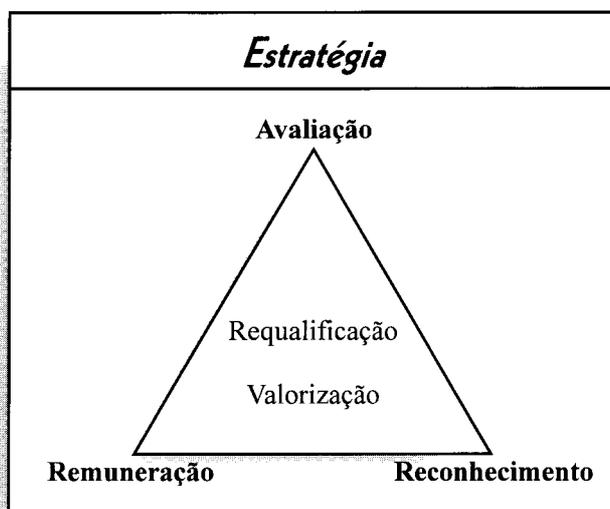
mente os outros, em função de critérios vários — comportamentos, atitudes, crenças, valores, etc.

Na maioria dos casos, esta avaliação é de natureza absolutamente empírica, ou seja, não obedece a qualquer quadro referencial ou sistémico cientificamente aceite. Não deixa, todavia, de ser uma avaliação com efeitos poderosos nas nossas opiniões, nos juízos de valor que formulamos, nas percepções que registamos e, acima de tudo, nos papéis sociais que desempenhamos.

Culturalmente, as pessoas são avessas a todo e qualquer instrumento de avaliação. Paradoxalmente — ou, porventura, devido exactamente à ausência de instrumentos de avaliação — existe um enorme anseio e necessidade de reconhecimento, seja no plano social, seja no âmbito da nossa actividade profissional.

Todavia, é raro encontrarmos nas empresas sistemas de reconhecimento pessoal e profissional que contribuam e reforcem as naturais expectativas de superação e emulação humanas.

Remuneração, reconhecimento e avaliação profissional constituem, pois, a trilogia central das modernas políticas de recursos humanos, viradas para a requalificação e a valorização da mão-de-obra.



## POLÍTICAS SALARIAIS

A operacionalização da trilogia referida efectua-se através das políticas salariais. Falar destas é, sobretudo, realçar três aspectos fundamentais:

- **A remuneração-base da função**, entendida como o peso, a importância relativa e o valor que a função

tem, para a empresa e para o mercado, num determinado momento e num dado quadro organizacional e social.

- **A taxa de inflação esperada**, calculada para um determinado período de vigência da política salarial.
- **O desempenho (ou *performance*) individual**, avaliado de forma participativa e dinâmica.

Falar de práticas salariais, dos sectores económicos e, até, das regiões (não obstante as diferentes realidades empresariais) é também equacionar os seguintes factores:

- **A remuneração-base contratual**, como factor revelador do quadro de relações profissionais num dado contexto.
- **O conteúdo da função**, no quadro competencial exigido.
- **O valor concorrencial de mercado**, segundo a equidade externa na concorrência.
- **A formação profissional, escolar e académica**.
- **O potencial individual**, como aptidão para assumir responsabilidades mais elevadas.
- **O grau de polivalência funcional**, entendida como o conjunto de competências que qualificam para o desempenho de funções laterais ou verticais com exigências semelhantes.
- **A adaptabilidade a novas situações**.

O potencial individual e a polivalência funcional merecem um tratamento especial, designadamente em virtude da organização empresarial se encontrar em mudança e necessitar, cada vez mais, de incluir nos seus processos de flexibilização organizacional a **subjectividade, a intuição e a criatividade dos seus colaboradores**.

## O POTENCIAL INDIVIDUAL

Só se percebe o que se conhece. Poucas serão as organizações que conhecem suficientemente os seus colaboradores, nomeadamente quanto às competências potenciais que os mesmos revelam.

Não é raro verificarmos que uma determinada empresa vai ao mercado buscar competências — por vezes a preço elevadíssimo — não aproveitando o potencial dos seus colaboradores. Tal facto é factor de insatisfação e revela uma **ausência de aposta em**

**peçoas** que, ao longo dos anos, sempre investiram no seu autodesenvolvimento e se encontram devidamente habilitadas a desempenhar cargos de maior responsabilidade.

Investir, pois, no estudo do potencial individual dos colaboradores e facilitar o seu desenvolvimento, principalmente através da formação — nas suas vertentes profissional e comportamental — é o único meio de fomentar competências técnicas e de gestão ajustadas aos novos desafios dos processos de trabalho, caracterizados por uma cada vez maior interactividade e pelo uso intensivo de redes de comunicação e de informação.

## A POLIVALÊNCIA FUNCIONAL

De certa forma decorrente do potencial individual — ou melhor, da operacionalização de certas competências contidas no potencial individual — a polivalência funcional traduz-se, no fundo, num **processo de aprendizagem permanente**, como resultado da utilização dos novos sistemas de gestão e de tecnologia, emergentes da celeridade das mudanças sociais, organizacionais e de mercado.

A polivalência funcional é, assim, antecedente e consequente da capacidade de auto-aprendizagem que os indivíduos e as organizações vêm revelando, como resposta aos desafios que lhe são colocados.

Urge, pois, potenciá-la, num quadro de flexibilização e valorização dos recursos humanos e das organizações, e atribuir-lhe o espaço próprio que detém em toda e qualquer política salarial.

## REMUNERAÇÃO E POLÍTICAS SALARIAIS

Cada empresa ou organização pode, a partir do quadro antecedente, desenhar as combinações de política salarial que melhor sirvam os seus interesses e os dos seus colaboradores.

No entanto, no plano metodológico deve-se iniciar tal processo por um **diagnóstico de situação** que realce cinco aspectos fundamentais:

- o posicionamento relativo que detém, ou pretende ter, no mercado;
- a situação económico-financeira a curto e médio prazo;

- o quadro de mudança organizacional;
- a equidade e paridade internas;
- a *performance* (ou desempenho) colectivo.

Tendo em conta os aspectos referidos, podemos dizer que os factores de remuneração conduzem cada vez mais a uma individualização do salário, marcada por remunerações variáveis, que beneficiam quer os indivíduos quer a empresa. **Os indivíduos**, porque gozam de um esquema de benefícios acrescidos e de vantagens fiscais, bem como da possibilidade de procurarem o seu próprio desenvolvimento na carreira profissional, certos de obterem reconhecimento e, portanto, contrapartidas; **a empresa**, porque pode gerir melhor os seus recursos financeiros disponíveis a cada momento e também obter benefícios fiscais, bem como estabelecer laços mais fortes de fidelização com os seus colaboradores, com as óbvias consequências de melhor desempenho e mais produtividade.

Naturalmente que a percepção que os indivíduos têm das remunerações determina em parte as políticas salariais, designadamente em função da empresa privilegiar a segurança ou o risco, quer neste aspecto particular quer relativamente às suas estratégias e ao mercado.

Por outro lado, é certo que a nossa sociedade caminha para a libertação do indivíduo da dedicação total à empresa, valorizando progressivamente o lazer, designadamente as actividades dos tempos livres, a dedicação à família e a ligação aos amigos.

Tal situação, sobretudo ao nível superior e médio da empresa, pode provocar distúrbios de desempenho e deve ser atentamente observada pela empresa, no sentido de que possa incentivar o alcançar de crescentes resultados de exploração, através de esquemas de planos variáveis de benefícios, escolhidos em função do que interessa aos indivíduos em determinados momentos como, por exemplo, férias aumentadas, viagens especiais e fins-de-semana prolongados.

## A CARREIRA E AS PRÁTICAS SALARIAIS

Tudo isto significa que as remunerações compadecem-se cada vez menos dos limites contratuais e tendem para **leques flexíveis de benefícios**, que devem considerar

os aspectos que se relacionam com a posição dos indivíduos na sua trajectória profissional.

Tal aspecto, como veremos, é importante, visto que os indivíduos não mantêm inalteráveis as suas aspirações ao longo do trajecto profissional na empresa e esta, independentemente da sua natureza, da sua actividade ou da sua dimensão, deve ter sempre em vista **quatro objectivos essenciais**:

- garantir a fidelização de indivíduos indispensáveis ao desenvolvimento organizacional;
- incentivar a melhoria dos desempenhos individuais e colectivos;
- estabelecer um leque de remunerações individualizadas;
- assegurar uma crescente adesão ao sistema de remuneração implementado.

Ter em conta estes objectivos, especialmente no âmbito dos sistemas remuneratórios ao nível superior e médio, pode-se afigurar decisivo, visto que as **trajectórias profissionais** caracterizam-se, normalmente, por três fases distintas: a fase **inicial da carreira**, a fase **intermédia da carreira** e a fase **final da carreira**.

**Na fase inicial**, os indivíduos preocupam-se, essencialmente, com a construção da sua carreira profissional e estão dispostos a aceitar desafios arrojados e uma intensidade de trabalho acima da média, desde que lhes sejam reconhecidos os méritos da sua acção. Neste caso, a remuneração fixa tem um peso bastante importante e pode não ser elevada, desde que existam boas perspectivas de evolução na carreira e que os acréscimos de contrapartidas consigam atingir objectivos de motivação e de incentivo aos progressos a realizar.

**Na fase intermédia**, os indivíduos querem estar informados de todas as novidades da sua área de acção, querem fazer valer os seus conhecimentos e a sua experiência obtida no terreno e querem participar fortemente nos processos da empresa, especialmente no âmbito da sua esfera de acção. Neste caso, a remuneração fixa perde o seu peso anterior e são as remunerações variáveis que ganham importância, designadamente em função dos desempenhos individuais e dos resultados colectivos alcançados. Nesta fase assume grande importância o dispêndio com a formação profissional de elevado nível e os benefícios variáveis.

**Na fase final**, os indivíduos aspiram à estabilidade da sua vida profissional, a um nível de vida elevado, à

segurança de uma reforma compatível com o passado da vida activa e ao reconhecimento do estatuto entretanto adquirido. Neste caso, a remuneração base torna a possuir um peso significativo, por forma a garantir uma reforma digna do passado profissional, embora a remuneração variável mantenha um peso absoluto importante, visto que se encontra ligada a aspectos de manutenção do estatuto a que os indivíduos atribuem um valor muito importante.

Todavia, o esquema de salários agressivos que se tem vindo a privilegiar de um modo geral não se pratica em Portugal, com excepção de poucas de empresas, em particular na área comercial e para altos profissionais de gestão ou detentores de elevada formação profissional ligada geralmente a tecnologias avançadas — e cuja saída seria muito prejudicial.

Em nossa opinião, o sistema remuneratório para todos os empregados deve passar igualmente pelos factores anteriormente referidos, incluindo aqueles que se referem ao potencial individual e à mobilidade funcional, sem o que não é motivante trabalhar com vista aos ganhos de produtividade.

## MUDANÇA E MODERNIZAÇÃO

Contudo, não basta a motivação extrínseca baseada em sistemas de remuneração atractivos; é necessário ir mais longe e fazer funcionar factores de motivação intrínseca aos indivíduos, designadamente a possibilidade de colocarem ao serviço da empresa a sua criatividade, o seu dinamismo e a sua vontade, capazes de permitir um desenvolvimento pessoal e profissional que aumente o prestígio social e a auto-realização. De resto, o sucesso empresarial baseia-se, cada vez mais, **no conhecimento, na informação e na criatividade do corpo social que faz viver a empresa.**

Isto significa que, para se obter maior competitividade, é necessário abandonar os modelos tradicionais da organização do trabalho e investir na **flexibilidade organizacional**, através da criação de estruturas maleáveis, de profissionais qualificados e versáteis, por forma a tornar a empresa mais agressiva face à concorrência, melhorar os seus resultados e permitir uma redistribuição da riqueza obtida pelo colectivo.

Deve-se apostar, pois, numa **profunda mudança socio-organizacional** capaz de aproveitar as novas aspirações sociais dos indivíduos, designadamente as que se referem a um profundo desejo de maior participação na empresa e de qualificações profissionais alargadas. É necessário investir fortemente na formação profissional, quer através de formação comportamental que obvie aos obstáculos de resistência aos processos de mudança, quer através de formação técnica que possa dotar os indivíduos de uma forte cultura técnica, suportada por redes de relações sociais amplas, que façam interagir as capacidades individuais e que resultem na emergência da dimensão colectiva, por forma a que a produtividade-qualidade-flexibilidade consolide a competitividade das empresas.

Então, teremos empresas que cuidarão com maior rigor dos seus sistemas remuneratórios e terão que incluir, na sua construção, factores até aí pouco utilizados, designadamente aqueles que contribuem na **passagem de empresas assentes na organização centralizada burocrática para modelos de organização descentralizada orgânica**, através dos quais as empresas podem responder rapidamente às mudanças de solicitação dos mercados e construir um modelo competitivo com recursos humanos qualificados, polivalentes, adaptáveis e motivados.

Num tal quadro, o sistema de remuneração deverá incluir remunerações variáveis que premeiem os atributos dos indivíduos e promovam a vontade de trabalhar com maior produtividade. Assim, é necessário ter em conta a trajectória profissional dos indivíduos e considerar os seus interesses ligados à idade e à experiência ao longo da sua vida profissional.

Tais aspectos são muito importantes, porque permitem alterações de peso das remunerações fixas e variáveis de acordo com épocas de recessão e de crescimento do mercado e de acordo com os interesses das empresas e dos indivíduos.

Em qualquer caso, importa considerar sempre a competência, o desempenho, o potencial e a mobilidade como aspectos **bem diferenciados e decisivos** que pesam diferentemente no sistema remuneratório dos indivíduos ao longo da sua carreira. Por isso, é fundamental ter em conta a evolução dos indivíduos e remunerar pela competência demonstrada, acrescentando a esta remuneração os resultados individuais e grupais obtidos através de uma correcta avaliação de desempenho, por forma a premiar quer a produtividade quer a quali-

dade, factores tão caros aos modelos de competitividade das empresas.

Por outro lado, se se continuar a admitir a necessidade das empresas se manterem em constante mudança face à turbulência dos mercados, então aspectos relacionados com a polivalência e a mobilidade funcional ganham uma importância fulcral. Efectivamente, a capacidade de adaptação dos indivíduos vai constituir uma virtude muito apreciada, pelo que é necessário **remunerar a versatilidade funcional e a aptidão para a mobilidade interna** em função das necessidades inerentes a estruturas produtivas maleáveis.

## INCENTIVOS E *FRINGE BENEFITS*

A política salarial, no que respeita aos incentivos e aos *fringe benefits*, deve ter em atenção as seguintes **regras fundamentais**:

- Criação de incentivos baseados **na performance e na qualidade**, que atribuam valor à actuação das equipas.
- Criação de incentivos de distribuição de lucros, baseados nos **contributos de cada sector e departamento para a performance global da empresa**.
- Distribuição dos bónus, comissões e prémios **separadamente do cheque do ordenado-base**.
- Fórmulas e regras de **cálculo simples e compreensível**.

O desenho de um tal sistema deve também incluir:

- **Prémios de performance** individual, de equipa, por área funcional e por *business unit*.
- **Prémios de recompensa (*rewarding system*)** tais como: distribuição de lucros por área funcional ou *business unit* e não por categoria profissional, prémios de reconhecimento (*appraisal system*), planos de desenvolvimento de capacidades pessoais e formação no estrangeiro com componente lúdica, férias e viagens.

A implementação do sistema, flexível por natureza, precisa de **regras orientadoras**, tais como:

- Validade por períodos pré-determinados (por exemplo, 6 meses).
- Fixação através de Regulamento Interno.

- Constituir aditamento ao Contrato Individual de Trabalho.
- Estar sempre ligado ao **desempenho**, à **performance** e aos **resultados**, no quadro de uma relação entre custo, eficácia e investimento, por contraponto à lógica de mero custo que hoje observamos.

## CONCLUSÃO

Os cenários de relação salarial para o futuro podem-se sintetizar em três perspectivas básicas: numa **linha de continuidade** admite-se uma larga diversificação dos estatutos, uma procura de formas variáveis de flexibilidade e uma reintrodução de mecanismos concorrenciais sem a destruição completa das formas anteriores; numa **linha programática neoliberal** pode-se esperar uma explosão das formas colectivas de negociação salarial, programas de salários em função da relativa raridade da mão-de-obra e a procura de uma relação salarial puramente comercial; numa **linha de cooperação internacional e interna** é de prever a emergência de um novo compromisso capital/salário, uma relativa uniformidade dos aumentos salariais segundo os sectores e os indivíduos e a codificação de princípios de divisão de ganhos de produtividade.

Em suma, estamos numa fase crucial da nossa vida económica e social e as empresas têm que encarar o futuro de uma forma muito mais atenta do que aquela feita até aqui, sem o que se arriscam a desagradáveis surpresas que, para mais, **entravam o próprio desenvolvimento da sociedade portuguesa**.

Todos os estudos da actualidade apontam para a importância decisiva dos recursos humanos no âmbito dos modelos de competitividade. Esta realidade indiscutível traz uma nova emergência da personalidade do homem como **cidadão inteiro dentro e fora da organização**, e quem descurar a gestão de tal recurso **delapida a própria empresa**. Por isso, é fundamental encontrar modelos de gestão de recursos humanos compatíveis com as novas exigências e saber corresponder às complexas motivações intrínsecas e extrínsecas do **“homem organizacional”**.

As políticas de remuneração constituem, sem dúvida, um aspecto fundamental dessas motivações porque jogam com os padrões de vida das pessoas e são, de alguma forma, o espelho das empresas na importância que atribuem aos seus colaboradores e no grau de adesão que obtêm.

# 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)

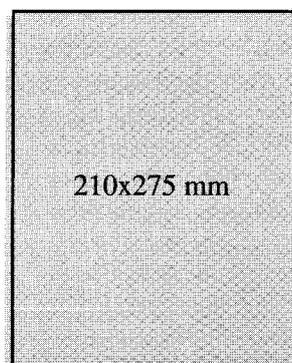
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

**PRETO E BRANCO**

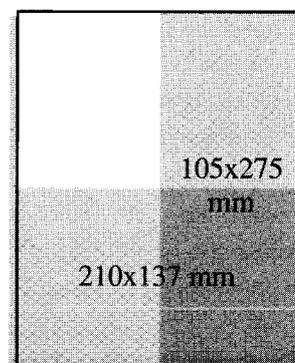
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

- 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

## CONSELHOS ÚTEIS PARA...

### É NECESSÁRIO ORGANIZAR A SUA PROCURA DE EMPREGO

- Muitas empresas recrutam os seus trabalhadores através de candidaturas espontâneas e relações pessoais. Cabe-lhe pois, a si, tomar a iniciativa e estabelecer os contactos necessários com essas empresas.
- Pode também tomar conhecimento de ofertas de emprego através de anúncios de imprensa e também através das ofertas disponíveis nos Centros de Emprego.

### PROCLURE EMPREGO DE UMA FORMA ORGANIZADA

Depois de ter reflectido as suas competências, os seus gostos, interesses e o tipo de trabalho que gostaria de desenvolver, procure emprego de uma forma organizada.

Informe-se sobre o mercado de trabalho:

- Procure os anúncios publicados nos jornais ou afixados em locais públicos: Sindicatos, Clubes de Emprego, UNIVA, Centros de Juventude e Centros de Emprego.
- Recolha informação junto das empresas e de profissionais ligados ao sector de actividade onde pretende trabalhar.
- Informe-se junto de amigos e familiares.
- Selecione a informação recolhida.

Estabeleça um plano de acção, defina os objectivos, planeie uma estratégia e decida-se a levá-la à prática de forma persistente e organizada.

### ELABORE CUIDADOSAMENTE O SEU CURRÍCULO (CURRICULUM VITAE — CV)

O currículo é a sua publicidade pessoal.

Deve conter:

- os dados de identificação,
- a formação escolar/profissional,
- a experiência profissional,
- as actividades de tempos livres.

Organize-o de forma a:

- valorizar os seus pontos fortes,
- corresponder o mais possível ao emprego procurado,
- interessar o potencial empregador.

Redija-o de forma:

- clara,
- sintética (duas páginas no máximo),
- legível.

Apresente-o dactilografado e sem erros.

### RESPONDA A ANÚNCIOS DE EMPREGO E FAÇA UMA CARTA DE APRESENTAÇÃO

Responda aos anúncios de forma a:

- identificar os aspectos dominantes do anúncio,
- listar as características pessoais que mais se identificam com as condições exigidas,
- valorizar o que sabe e é capaz de fazer.

## PROCURAR EMPREGO

Envie o seu currículo acompanhado de uma carta de apresentação que deverá ser manuscrita, no máximo de uma página, sem rasuras ou erros de qualquer espécie.

### CONTACTE TAMBÉM AS EMPRESAS

O contacto directo com as empresas permite-lhe:

- Obter informação sobre oportunidades e ofertas não divulgadas.
- Oferecer os seus serviços através de uma carta de candidatura espontânea de forma a:

- interessar o empregador
- obter a marcação de uma entrevista

- As cartas de candidatura espontânea são um dos principais meios ao seu alcance para arranjar um emprego. Liste as empresas e informe-se sobre elas.
- Faça para cada empresa uma carta personalizada e mostre que recolheu todas as informações sobre a mesma. A sua carta deverá ser curta e provocar a curiosidade a seu respeito por parte do seu eventual empregador.
- Dê-lhe ainda exemplos da sua formação e da sua experiência profissional. Faça ainda uma proposta de entrevista.

Também pode contactar com a empresa pelo telefone para:

- responder a um anúncio de emprego,
- fazer a prospecção de uma possibilidade de emprego.

Antes de telefonar procure identificar as questões que lhe poderão ser colocadas e prepare as respostas.

Faça uma lista de argumentos e mantenha-se calmo. Ao telefonar, apresente-se e mantenha uma conversa interessante.

### PREPARE A ENTREVISTA DE EMPREGO

A entrevista é uma troca de informação sobre si e o possível empregador. Trata-se de um momento-chave do seu processo de procura de emprego.

É importante preparar-se de forma a:

- recolher informação sobre a empresa,
- valorizar os seus pontos fortes,
- minimizar os seus pontos fracos,
- reunir todos os documentos úteis (certificados, diplomas...).

Lembre-se de:

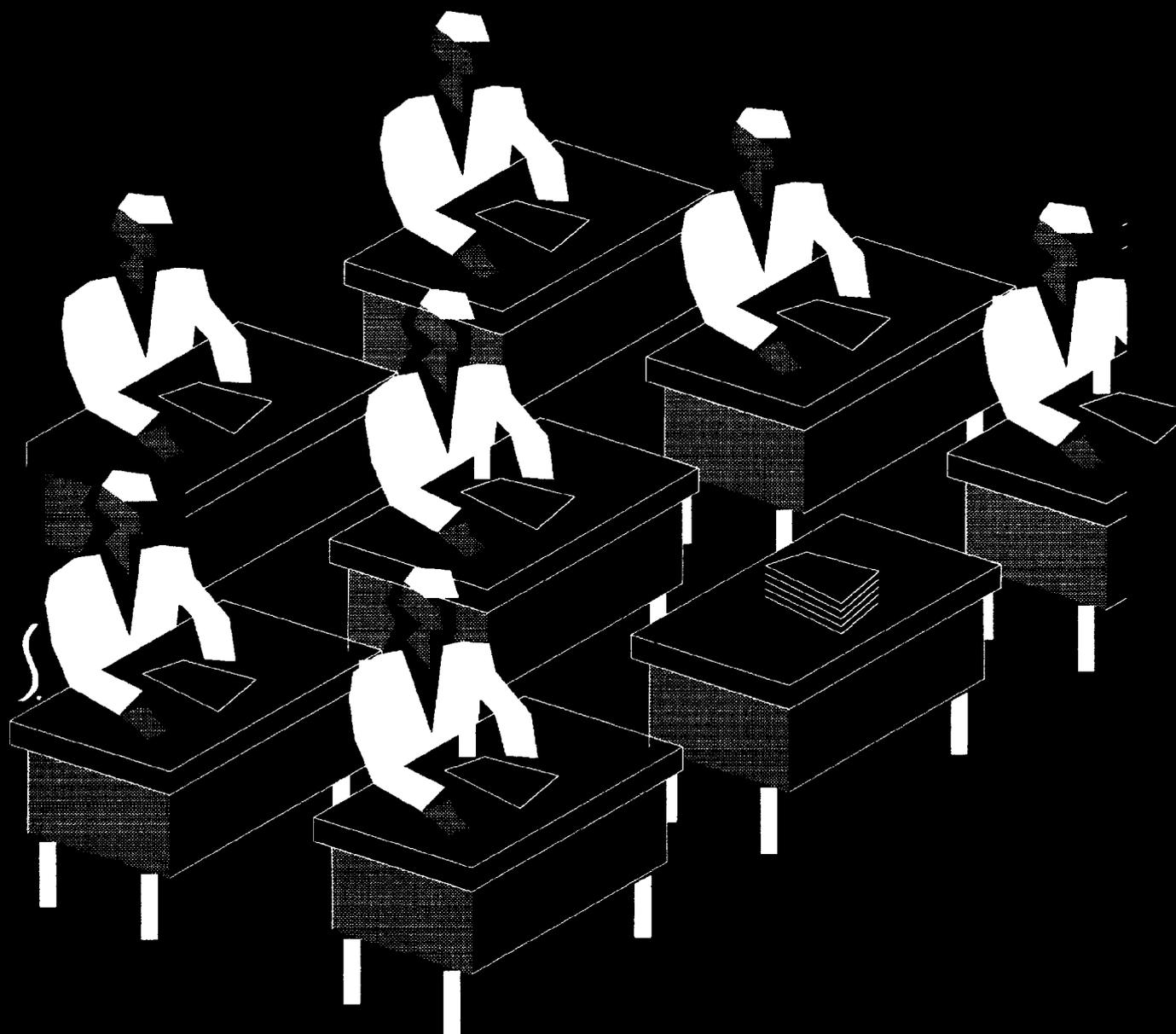
- ser pontual,
- se apresentar de forma cuidada,
- convencer o empregador da sua capacidade para a ocupação do posto de trabalho.

A preparação da entrevista é, praticamente, 50 por cento do êxito.

Os técnicos do seu Centro de Emprego estão à sua disposição para o ajudar a ser bem sucedido na procura de emprego.

*In Programa de Acção Imediata para o Emprego*  
Instituto do Emprego e Formação Profissional  
Ministério para a Qualificação e o Emprego

# O ABSENTISMO DEVIDO A DOENÇA



# E A C I D E N T E D E T R A B A L H O

●  
LUÍS GRAÇA

*Sociólogo da Saúde, Universidade Nova de Lisboa  
Escola Nacional de Saúde Pública*

○

Por que razão é que os trabalhadores faltam ao trabalho? E os trabalhadores portugueses faltam muito ou pouco, por comparação com os seus colegas da União Europeia? E é verdade que as mulheres faltam mais do que os homens? Ou que os colarinhos azuis (pessoal operário) faltam mais do que os colarinhos brancos (pessoal dirigente, técnico e administrativo)? Quanto custa o absentismo à nossa economia, às empresas, aos trabalhadores e ao Estado? E não se poderá exterminá-lo, isto é, combatê-lo, reduzi-lo ou até mesmo preveni-lo?

Ora cá estão algumas perguntas que o leitor decerto já alguma vez pôs a si mesmo e que gostaria de ver respondidas. Vamos dar-lhe uma ajuda, abordando algumas dessas questões (que são muito complexas) em termos necessariamente sucintos e simples.

Começemos por nos entender acerca daquilo de que estamos a falar. O **absentismo** é um comportamento, individual e imprevisto, de ausência temporária ao trabalho. Essa ausência, em princípio, é exterior (ou não interna) à empresa, e pode ser voluntária ou involuntária, justificada ou injustificada, remunerada ou não remunerada. Nesta definição ficam de fora, por exemplo, as **greves ou paralisações**, que são ausências colectivas, bem como outro tipo de ausências que não podem ser imputadas directamente ao trabalhador (por ex., a inactividade temporária por razões tecnológicas ou outras). Em qualquer dos casos, há perda de dias ou horas de trabalho, com custos económicos e sociais. Simplesmente, no segundo caso, esses dias ou horas não trabalhados por motivo de greve ou desemprego interno serão contabilizados, no balanço social da empresa, como **inactividade temporária**, tal como a formação profissional, a redução legal da actividade e o descanso suplementar.

Quanto às **ausências ao trabalho** propriamente ditas, podemos classificá-las grosseiramente em dois grandes grupos: (1) as que são devidas a incapacidade temporária, por **doença** ou **acidente de trabalho**; (2) as que são imputadas a **outras causas**. Nesta última categoria incluem-se diferentes motivos de ausência:

- As faltas e licenças que decorrem do cumprimento de obrigações legais, cívicas, sociais ou familiares do trabalhador, quer exteriores à vida da empresa (por ex., casamento, falecimento, maternidade/paternidade, assistência inadiável, prestação de provas em estabelecimento de ensino), quer internas (por ex., participação nos órgãos representativos dos trabalhadores, tais como a comissão sindical, a comissão de trabalhadores, etc.).
- As ausências que resultam de suspensão disciplinar.
- Todas as faltas dadas por conta e risco do trabalhador e a que poderemos chamar o absentismo voluntário. Em geral, é de curtíssima duração (de um a três dias): por exemplo, o absentismo de segunda-feira na construção civil e obras públicas.

Em rigor, só as ausências deste último tipo, a par das que são resultantes de incapacidade para o trabalho, devida a doença, lesão ou acidente, é que podem ser **combatidas e prevenidas**, tendo em conta que o absentismo é um fenómeno complexo, de etiologia multifactorial, ou seja, explicável por um leque variado de causas, de natureza individual, organizacional e societal, que estão, muitas delas, fora do controlo da gestão da empresa (por ex., sistema e política de segurança social).

Com a criação da Comissão do Livro Branco da Segurança Social, veio mais uma vez à baila o problema da **utilização abusiva das baixas por doença**. Não temos espaço aqui para abordar o problema, mas gostaríamos de sublinhar que esta questão (que é real) tem múltiplas causas, pelo que não poderá ser debelada apenas com o recurso à fiscalização. Falta-nos, também nesta matéria, uma política estratégica, integrada e socialmente concertada.

Por outro lado, o conceito de **doença** não é universal, nem é estritamente médico, embora sejam os médicos (e não os leigos) que têm o poder, que lhes é socialmente atribuído, de certificar a doença, impeditiva de o indivíduo (neste caso o trabalhador por conta de outrem) comparecer no local e tempo de trabalho. Para efeitos de protecção social (ou seja, de atribuição de

subsídio ou indemnização), é relevante a distinção entre doença **profissional** e **não profissional**. Por exclusão, esta última (também chamada doença natural), é definida pelo Decreto-Lei n.º 132/88, de 20 de Abril de 1988, nestes termos, hoje obsoletos: “Toda a situação mórbida, evolutiva, de causa não profissional, que determine incapacidade para o trabalho.”

E obsoletos porquê? Uma parte da morbilidade da população activa tem a ver com a “usura física e mental” do trabalho. É difícil quantificar qual é a proporção que pode ser imputada ao trabalho. De qualquer forma, e em rigor, não podemos falar só doenças profissionais *stricto sensu* (por ex., a silicose dos mineiros), doenças que de resto são uma ficção estatística em Portugal (isto é, simplesmente não existem, já que é mais fácil a um camelo entrar pelo buraco de uma agulha do que a um trabalhador conseguir o reconhecimento médico-legal de uma doença profissional). Existem ainda as doenças relacionadas com o trabalho (por ex., as lombalgias e as raquialgias, resultantes de muitos factores, incluindo o transporte manual de cargas, as posturas corporais, etc.) ou as doenças agravadas pelo trabalho (por ex., a hiper-reatividade brônquica em trabalhadores, doentes crónicos, expostos a determinados produtos químicos).

Em suma, as ausências ao trabalho por incapacidade temporária são todas aquelas que são imputadas a doença e como tal aceites pela entidade empregadora e pela Segurança Social (baixa por doença, superior a três dias, e até a um máximo de 1095 dias) e as que resultam de acidente de trabalho, participado pela entidade patronal à respectiva seguradora (baixa por acidente, superior a um dia).

### Como se mede o absentismo?

O principal indicador usado pelas empresas é a Taxa de Absentismo (TA), ou seja, a percentagem do Total de Horas de Ausência (THA) no Total de Horas Efetivamente Trabalhadas (THET) num determinado período de tempo (geralmente um ano). Ou seja,  $TA = THA / THET \times 100$ , de acordo com a fórmula actualmente usada pelo Departamento de Estatística do Ministério para a Qualificação e o Emprego. THET é o número de horas contabilizadas depois de, ao Potencial Máximo Anual (PMA), se ter adicionado o Total de Horas de Trabalho Suplementar (THTS) e deduzido o Total de Horas não Trabalhadas, quer por Inactivi-

dade Temporária (THIT), quer por Absentismo p.d. (THA). Ou seja,  $THET = (PMA + THTS) - (THIT + THA)$ .

Tratando-se de uma média, esta taxa não permite dar conta da distribuição assimétrica (ou desigual) do absentismo. Numa empresa industrial, por exemplo, 75 por cento do total das ausências ao trabalho podem estar concentradas num único departamento (o de produção). E dos 10 por cento a 15 por cento do pessoal da empresa que, num dado ano, contribuíram para o total do absentismo, haverá muito provavelmente uma maior proporção de mulheres em relação aos homens, ou de colarinhos azuis em relação aos colarinhos brancos ou de trabalhadores mais idosos em relação aos mais jovens, etc.

Mesmo com estas reservas, podemos ter dois indicadores de absentismo: a **Taxa Global** (TGA) e a **Taxa Específica** (TEA), por incapacidade devida a doença e acidente de trabalho. Em rigor é esta que nos interessa, já que as suas causas podem ser investigadas, combatidas e prevenidas.

Agora já podemos dar ao leitor uma **ideia de grandeza** do fenómeno em Portugal. A partir dos dados do **balanço social** (Lei n.º 141/85, de 14 de Novembro, e Decre-

to-Lei n.º 9/92, de 22 de Janeiro), ficamos a saber que a TGA nas empresas com 100 ou mais trabalhadores (que são à volta de 2 mil, empregam cerca de 800 mil trabalhadores e contribuem em mais de um terço para o nosso PIB-Produto Interno Bruto), anda na casa dos 9 por cento (Quadro I).

Comparando os anos de 1989 e 1993, por sectores de actividade, verifica-se que a taxa global de absentismo aumentou de 8,1 para 8,7 por cento, tendo descido nomeadamente na indústria extractiva (CAE-2), na indústria transformadora (CAE-3) e na electricidade, gás e água (CAE-4), e subido no sector terciário (CAE-6, CAE-7, CAE-8 e CAE-9). Mais concretamente, na indústria transformadora (que emprega cerca de metade da população abrangida), a TGA diminui acentuadamente desde 1991 (11,5 por cento em 1990 e 7,9 por cento em 1993), fenómeno a que não será estranha a reestruturação por que muitas das nossas empresas industriais passaram, nomeadamente na sequência da nossa integração europeia em 1986.

O que quer dizer exactamente uma taxa de absentismo de 9 por cento? Se nos reportarmos ao ano de 1993 (o pior de todos, desde 1986, com a economia portu-

### QUADRO I

Evolução da taxa global de absentismo nas empresas com 100 ou mais trabalhadores, por sectores de actividade (1989-1993)

% (a)

Sector de actividade (CAE/73) (b)	Ano	1989	1990	1991	1992	1993
Total	(n=803,6)	8,1	8,5	9,2	9,5	8,7
1. Agricultura, silvicultura, caça e pescas	(n= 5,0)	5,7	4,1	6,6	8,4	9,2
2. Indústrias extractivas	(n= 4,9)	10,1	9,8	11,0	9,2	7,7
3. Indústrias transformadoras	(n=394,1)	9,4	10,1	6,9	7,1	6,5
4. Electricidade, gás e água	(n= 22,8)	10,9	11,5	12,4	9,8	7,9
5. Construção e obras públicas	(n= 57,2)	6,9	6,9	7,5	8,3	7,2
6. Comércio, restaurantes e hotéis	(n= 86,8)	6,1	7,1	7,2	7,7	7,6
7. Transportes, armazenagem e comunicação	(n=105,2)	7,8	7,6	11,2	11,0	9,7
8. Bancos, seguros, op. s/ imóv. e serv. empresas	(n= 91,9)	4,5	4,1	4,5	5,0	4,8
9. Serviços prest. à colect., sociais e pessoais	(n= 35,6)	6,5	7,3	6,0	7,7	7,4

Fonte: Adapt. de MESS (*Estatísticas - Balanço Social*).

(a) Taxa global de absentismo (% de total de horas de ausência/total de horas efectivamente trabalhadas).

(b) Entre parêntesis, o número médio de trabalhadores no final do ano, no período de 1989-1993 (em milhares).

guesa a conhecer pela primeira vez um crescimento negativo, -1,2 por cento, contra 0,4 por cento, em média, na UE), verificamos que, **por cada 100 horas efectivamente trabalhadas**, o pessoal das citadas empresas **faltou 8,7 horas em média** no conjunto de todos os sectores de actividade: 5,5 horas foram imputadas à incapacidade para o trabalho, devida a doença (4,85 horas) e a acidente (0,65 horas) e o resto (3,2 horas) a outras causas (incluindo a licença de maternidade/paternidade e a assistência inadiável) (Figura 1).

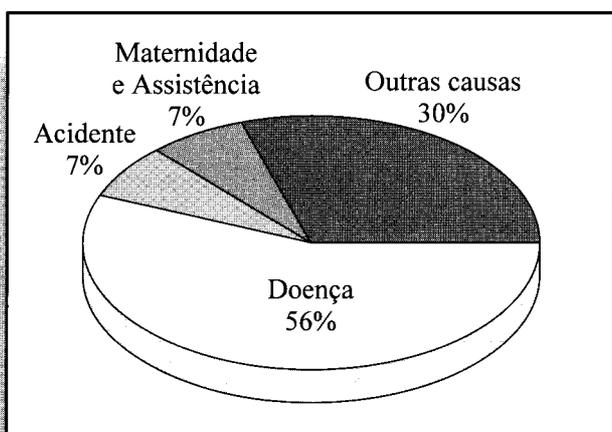
O peso dos acidentes no total do absentismo tem vindo entretanto a diminuir, tendo passado de 10 por cento em 1989 para 7 por cento em 1993 (Graça, 1996).

**Serão estes dados comparáveis com os nossos parceiros comunitários?**

Decididamente não. De acordo com um projecto de investigação levado a cabo pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, no qual o nosso País esteve representado (“Doença e absentismo no trabalho: Iniciativas com vista à sua prevenção”), só alguns países da UE (incluindo Portugal) possuíam dados estatísticos anuais de âmbito nacional, e mesmo assim incompletos, relativamente às ausências por incapacidade temporária (Graça, 1996).

FIGURA 1

Distribuição percentual das ausências ao trabalho pelos principais motivos (1993)



Fonte: MESS (Estatísticas - Balanço Social, 1993)

Também aqui as **comparações intracomunitárias** têm de ser feitas com as necessárias reservas, dados os diferentes sistemas e políticas de protecção social em vigor. Por exemplo, em muitos dos países da UE (incluindo Portugal) a baixa por doença tem de ser certificada por **documento médico**. Sabe-se que este tipo de exigência legal tende a dificultar o comportamento de ausência e, de um modo geral, está relacionado com uma incidência mais baixa de absentismo (Gründemann e outros, 1994).

No caso português há ainda um **período de espera** de três dias para os trabalhadores por conta de outrem. E só nalguns casos (por ex., empresas de maior dimensão), é que os três primeiros dias ficam a cargo da entidade patronal. Em contrapartida, os países da Europa do Norte têm esquemas muito mais favoráveis para o trabalhador, como é o caso da Alemanha, da Dinamarca ou da Holanda. Na Alemanha, por exemplo, o pagamento integral do salário, em caso de doença, é garantido pelo empregador durante 6 semanas, período ao fim do qual o trabalhador passa a receber um subsídio equivalente a 80 por cento do seu salário normal até um período máximo de 78 semanas (Gründemann e outros, 1994, p. 47).

No nosso País, e segundo o Decreto-Lei n.º 132/88, de 20 Abril de 1988, o **subsídio de doença** (que não inclui a maternidade) “corresponde a uma prestação pecuniária compensatória do rendimento de trabalho perdido em função da incapacidade temporária para o trabalho”. O **prazo máximo** de concessão do subsídio é de 1095 dias para os trabalhadores por conta de outrem, beneficiários activos do Regime Geral de Segurança Social.

Quanto ao **montante diário do subsídio**, corresponde a 65 por cento da remuneração de referência, ou seja, da média dos seis primeiros meses que precedem o segundo mês anterior ao início da incapacidade. Na prática, e em muitos casos, esse montante fica-se pelo **valor mínimo**, ou seja, 30 por cento do valor diário da remuneração mínima estabelecida para o sector de actividade do beneficiário. Esse montante será, todavia, de 70 por cento da remuneração de referência, no caso de incapacidade de longa duração por períodos de doença ininterruptos de mais de 365 dias. Segundo a lei em vigor, haverá, entretanto, lugar à concessão imediata de uma **pensão provisória**

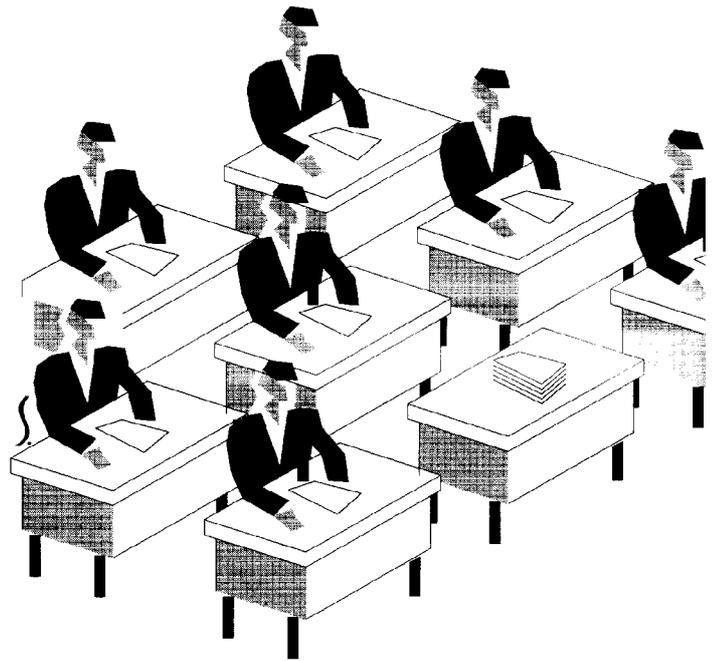
**de invalidez**, de valor equivalente à pensão mínima, para os beneficiários que atingirem 1095 dias de incapacidade por doença, pensão que deverá manter-se enquanto se aguardar o exame médico por parte dos SVIPS (Serviços de Verificação das Incapacidades Permanentes), criados em 1988. Diga-se, de passagem, que em 1993 o número de beneficiários que atingiram os 1095 dias subsidiados por doença foi **pouco mais de 1 por cento** do total dos beneficiários subsidiados (Graça, 1996).

Feito este parêntesis, e com as devidas cautelas, poder-se-ia apontar grosseiramente para uma taxa média de absentismo, por incapacidade temporária, da ordem dos 5,8 por cento na UE, com variações que oscilam entre os 3,9 por cento (Dinamarca) e os 7,7 por cento (Holanda) (Gründemann e outros, 1994). Tendo em conta que estes países têm esquemas de protecção muito mais favoráveis aos trabalhadores por conta de outrem, seria de esperar que a taxa de absentismo por doença fosse mais alta do que em Portugal, o que na prática não acontece, tirando o caso muito particular da Holanda (pelo menos, até às alterações recentes introduzidas no seu sistema de Segurança Social, alterações essas que vieram reforçar a corresponsabilização dos trabalhadores e empregadores nas situações de doença). Acrescente-se que, no caso destes e doutros países da UE, a incapacidade para o trabalho inclui a licença de maternidade/paternidade.

De qualquer modo, o problema do absentismo por incapacidade para o trabalho é comum aos trabalhadores e às empresas europeias. Segundo um recente inquérito a uma amostra de 15 800 indivíduos, representativos da população activa dos 15 Estados membros da UE (cerca de 147 milhões, sendo 83 por cento por conta de outrem e os restantes 17 por cento por conta própria), o absentismo devido a doença relacionada com o trabalho afecta 23 por cento dos trabalhadores e traduz-se numa perda de 4 dias de trabalho por ano e por trabalhador (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 1997).

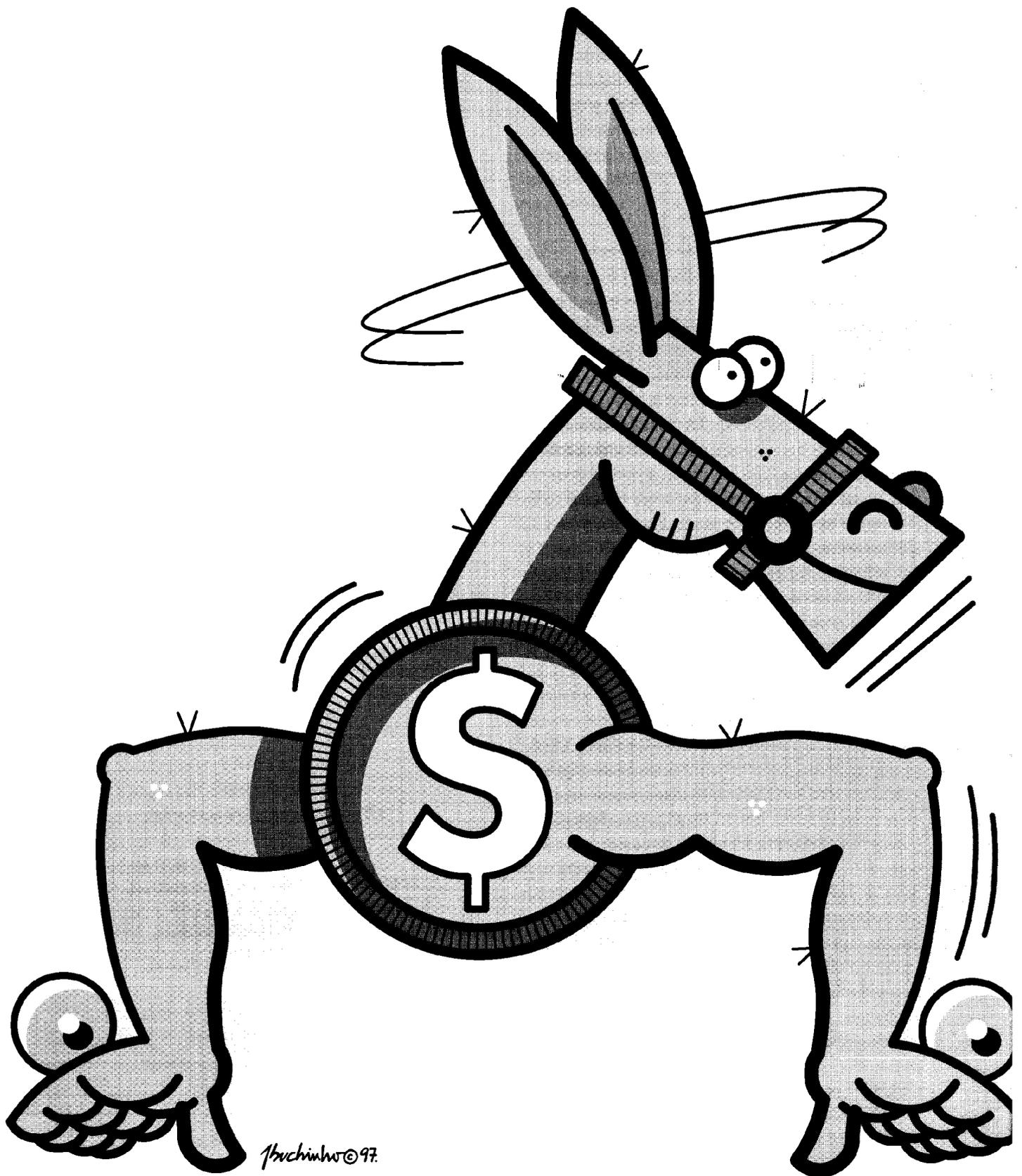
Os custos directos, indirectos e ocultos do absentismo devido a doença, lesão ou acidente, são estimados entre 1,5 e 4 por cento do PIB dos Estados membros da UE. No nosso caso, e segundo Graça (1996), andarão à volta dos 3,6 por cento o que, em termos absolutos,

é igual ou superior ao orçamento do Serviço Nacional de Saúde (cerca de 600 milhões de contos em 1995). É um preço absolutamente insuportável para uma economia como a nossa que tem os seus pontos fortes e fracos e que enfrenta hoje grandes oportunidades mas também grandes ameaças.



#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GRAÇA, L., "Um problema de saúde pública: O absentismo por incapacidade para o trabalho", *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 14(3), pp. 5-19, 1996.
- GRÜNDEMANN, R., WINTER, C., e SMULDERS, P., *Absenteeism in the European Union*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (Working paper no.: WP/94/29/EN) 1994.
- MESS: *Balanço Social 1993*, Ministério do Emprego e Segurança Social, Departamento de Estatística, 1995 ("*Relatórios e Análises*, 40"), Lisboa.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working Conditions in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 1997 (SX-05-097-414-EN-C).



# CEGOS, SURDOS E... BURROS!

•  
JOSÉ VICENTE FERREIRA  
*Gestor e Docente Universitário*

○

Os diferentes sistemas organizativos só deixarão de ser cegos, surdos e burros quando os seus diferentes responsáveis assumirem com naturalidade humana os seus “pensamentos, palavras, actos e omissões” e abandonarem a “bláblácracia” da gestão conjuntural das desculpas e das aparências.

Não há dúvida que os condimentos dos tempos de mudança que nos esperam estão balizados pela “razão”, pelo “coração” e pelo “sistema nervoso” que, em última análise, se encarregará de baralhar razão e coração.

Anda muita gente com os sentimentos trocados, isto é, pensa com o coração, ama com a cabeça e age com o sistema nervoso. Claro que neste contexto de imprevisibilidade geral, o sistema tem permitido alguma eurofarra, alimentada pela “Écologia” dos cifrões e pelos tabus das incertezas.

De facto, o pior cego é o que não quer ver, ou não lhe convém ver, porque... em terra de cegos quem tem olho é rei.

Existe na sociedade portuguesa um conjunto de cabeças pensantes que tem soluções para “o quase tudo nacional”. Opinam sobre problemas em todas as áreas e mostram no seu discurso uma invulgar capacidade afirmativa que transmite mesmo a certeza de que se estivessem no “tal lugar” tudo seria rapidamente resolvido. Recordo, a propósito, alguns documentos pomposamente apresentados em debates e conferências de imprensa sobre segurança social, administração pública, saúde, ambiente e outros etceteras do sistema que têm alimentado a ilusão e o sentido crítico nacional.

O tempo tem sido malandro e tem colocado em lugares de relevo alguns destes pensadores que se ficaram pelas boas intenções, pois pouco ou nada fizeram. Preconizaram a mudança mas pouco realizaram digno desse nome, pois foram rapidamente engolidos pelo sistema.

O sistema tem uma lógica própria que impõe comportamentos. Não quer nada com a criatividade, tem medo de soluções diferentes e, por isso, tudo faz e continuará a fazer para se perpetuar.

Esta razão de sobrevivência do ontem pretende apenas lembrar que as máquinas das organizações públicas e privadas estão preparadas para continuarem a fazer aquilo que vêm fazendo, insensíveis às reais necessidades e ao valor acrescentado para os seus utilizadores.

Os sistemas são cegos, surdos e... burros, porque não têm razão nem coração. São máquinas amorfas em fase de agonia que é urgente desligar, pois só assim terminará esta forma de vida artificial. Enquanto se persistir na utilização de sucessivas operações de cosmética e de cirurgia política nada mudará.

O grande desafio que hoje se coloca a qualquer organização que queira iniciar um processo de mudança é saber envolver as pessoas nas razões da mudança e criar o projecto adequado.

É um novo coração transplantado que passa a bater a um ritmo compreendido e aceite que vai substituir a tecnocracia por uma pedagogia em que os riscos são assumidos por inteiro por quem lidera as acções de mudança. O gestor, o ministro ou qualquer outro responsável tem que saber ser líder por referências de credibilidade, assumidas em sinais visíveis e resultados responsáveis.

A mudança é hoje uma realidade sem fim. O mundo globalizou-se e Portugal, num curto espaço de dez anos, passou do *made in Portugal* para o *made in Europe* e, quase sem nos apercebermos, para o *made in World*. Dentro deste enquadramento não é possível continuar a gerir organizações e administrações públicas com mentalidades dos anos 50.

Hoje exige-se uma outra forma de pensar e uma outra forma de comunicar que tem que ser implantada nas organizações pelos seus gestores de topo. É uma outra lógica de criatividade que tem que ser desenvolvida contra o sistema vigente e principalmente contra o seu funcionamento. São outros conceitos que têm de ser explorados e são outras formas de os operacionalizar que têm de ser praticadas.

Penso que a melhor maneira de explicar o que venho escrevendo está contido na seguinte “estória”.

## A TEOLOGIA DO DINHEIRO

Era uma vez um pai que quis conhecer as ideias do seu filho, de oito anos, sobre o valor que este atribuía ao dinheiro.

Colocou sobre a mesa uma nota de 5 mil escudos e outra de 2 mil escudos e perguntou ao pequeno “Chicago boy” qual a nota que ele gostaria de escolher para si.

O miúdo olhou para o pai e respondeu, sem hesitações, que escolhia a nota de 2 mil. Espantado, o pai chamou a mãe, contou-lhe o sucedido, e comentou que estavam a educar um filho que no mínimo era cego, surdo e burro, pois não via nem entendia o valor do dinheiro.

Preocupados com as ideias anti-sistema do filho, tentaram os dois nova aproximação, desta vez com uma nota de 10 mil e a mesma de 2 mil.

O miúdo, sem qualquer hesitação e com um sorriso nos lábios, escolhe outra vez a nota de 2 mil.

O pai e mãe, certamente seguidores da corrente americana dos *DINKS* (*Double Income, no kids*), para quem o dinheiro tudo representa na vida, interrogaram-se nos olhos e rapidamente perguntaram ao filho qual a razão de semelhante escolha.

O miúdo não se fez rogado na resposta e com a mesma descontração acrescentou a seguinte pergunta: “Se tenho escolhido a nota de 5 ou 10 mil escudos ter-me-iam prestado tanta atenção e manifestado tanto interesse para comigo?”

Pois é, o que está em causa é a importância que os vários sistemas atribuem aos seus valores, ou melhor, a forma como as pessoas responsáveis credibilizam ou adulteram esses valores.

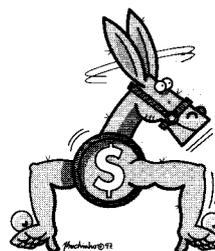
Será que o coração tem valores que a razão desconhece? Ou será precisamente o contrário? Na antiga Grécia o pecado não estava no acto de roubar, mas sim no acto de ser apanhado a roubar. Este cenário grego parece estar outra vez na moda...

As empresas que apenas se têm preocupado em ganhar dinheiro fácil arquivaram o sentido ético de gestão, esqueceram a sua função de criadoras de riqueza e como resultado atingiram o vazio estratégico ao perderem posicionamento e dimensão no mercado.

São as pessoas e os seus valores que mudam os sistemas. Os diferentes sistemas organizativos só deixarão de ser cegos, surdos e burros quando os seus diferentes responsáveis assumirem com naturalidade humana os seus “pensamentos, palavras, actos e omissões” e abandonarem a “bláblácracia” da gestão conjuntural das desculpas e das aparências.

Convém recordar que as pessoas, nas suas organizações, sabem ver, sabem ouvir e não são burras.

Afinal, é tudo uma questão de confiança e credibilidade nas pessoas que têm poder de decisão e o sabem utilizar em tempo oportuno.



## COESÃO ECONÓMICA E SOCIAL EM BALANÇO

Os apoios financeiros concedidos pela Comissão Europeia a Portugal ascenderam, durante o período de 1989 a 1993, a mais de 1,6 mil milhões de contos. Este montante aumentará consideravelmente no período compreendido entre 1994 e 1999, atingindo os 3,4 mil milhões de contos. Estas são algumas das conclusões que se podem retirar do primeiro relatório sobre a Coesão Económica e Social, apresentado de acordo com uma exigência expressa no Tratado da União Europeia, que prevê uma análise da situação de três em três anos.

## CONCURSO EUROPEU DE SOFTWARE EDUCATIVO MULTIMÉDIA

O Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação, em colaboração com a Comissão Europeia (D.G.XXII), no âmbito do seu plano de acção "Aprender na Sociedade de Informação", está a realizar o 2.º Concurso Europeu de Software Educativo Multimédia, iniciativa destinada a estudantes, tendo em vista o desenvolvimento de produtos multimédia para o ensino em áreas temáticas de interesse comum na Europa como, por exemplo, cultura, civilização, ciência, educação do consumidor, cidadania, preparação e integração na vida activa. O prazo para apresentação/envio de candidaturas termina no próximo dia 30 de Setembro.

## PORTUGAL PRESIDE AO PROGRAMA EUREKA

Portugal assumiu recentemente a presidência do programa Europeu de Investigação e Desenvolvimento — Eureka —, cargo que ocupará até Junho do próximo ano. Durante o seu mandato, a presidência portuguesa irá prestar especial atenção aos oceanos e à globalização, através da promoção da investigação ligada à oceanografia e à colaboração com países terceiros.

## FUSÃO DE EMPRESAS: COMISSÃO EUROPEIA COM PODERES ALARGADOS

A Comissão Europeia vai passar a ser a única entidade com competência para se pronunciar sobre as operações de fusão de empresas que envolvam mais de dois Estados membros da União Europeia, quando o seu volume de negócios mundial ultrapassar os 2 mil milhões de ecu. Este regulamento alarga os poderes da Comissão Europeia em matéria de fusões, uma vez que até agora as suas competências apenas abrangiam as operações entre empresas que envolvessem um volume de negócios mundial superior a 5 mil milhões de ecu ou de 250 milhões a nível Europeu.

## DESENVOLVER O COMÉRCIO ELECTRÓNICO

A Comissão Europeia está a preparar uma iniciativa europeia para o comércio electrónico, tendo em vista o seu desenvolvimento em todos os Estados membros. A Comissão pretende promover a divulgação das oportunidades de negócio do comércio electrónico e contribuir para a abolição das barreiras ainda existentes no acesso à Internet.

## UNIÃO EUROPEIA NA INTERNET

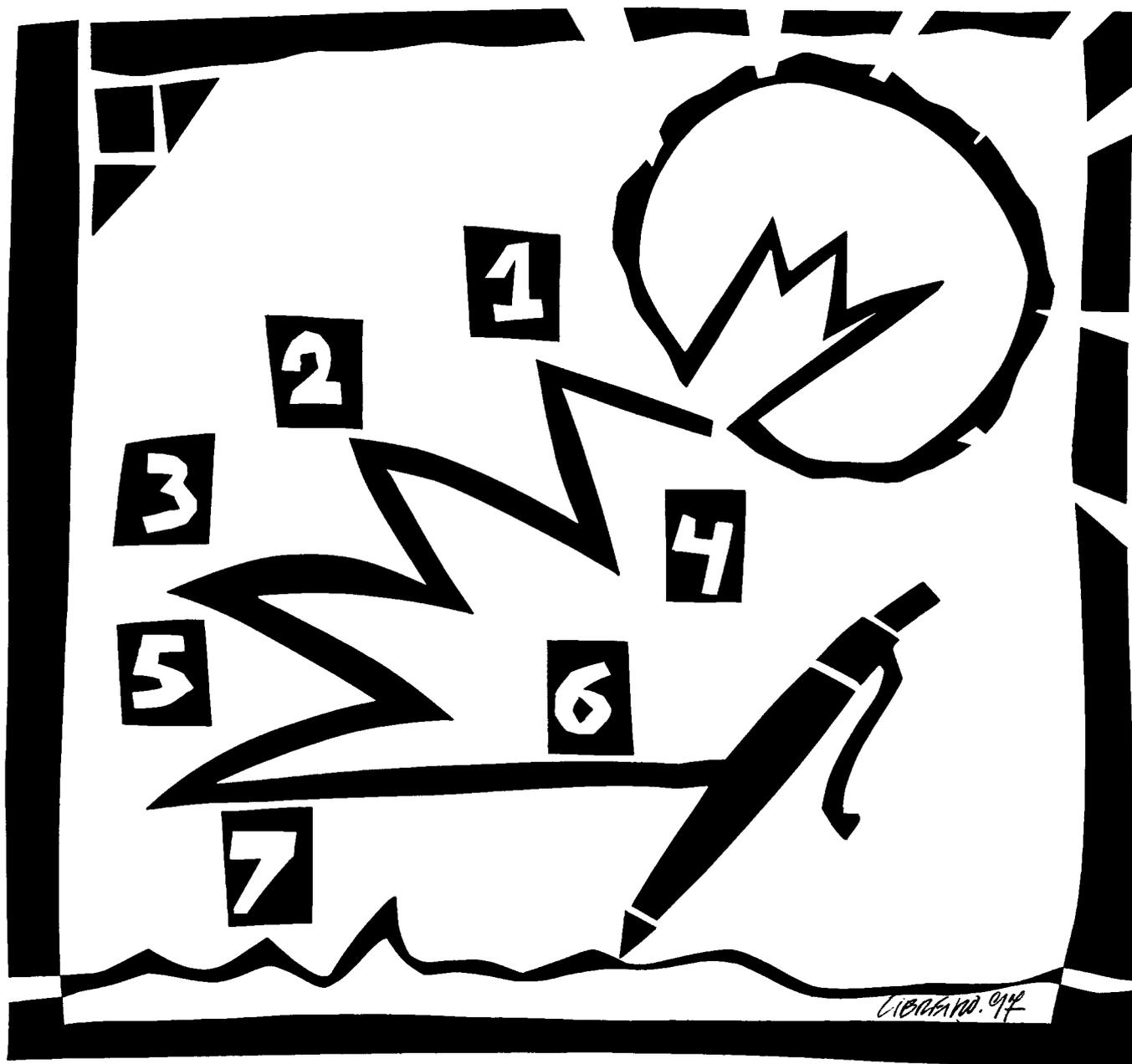
Para obter informações sobre a União Europeia na Internet, o leitor poderá utilizar o endereço <http://euroinfo.ce.pt> que lhe facultará meios de consulta que lhe permitirão conhecer melhor a União Europeia, nomeadamente o euro, como residir, trabalhar e estudar noutro Estado membro ou, inclusivamente, os próprios programas comunitários de apoio.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitária, Gestor e Consultor de Empresas

# CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



# Como Elaborar o Estudo de Mercado do Seu Projecto de Empresa

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista*

○

Na elaboração de qualquer projecto de criação de empresa, o estudo do mercado constitui a base do estudo técnico, económico e financeiro.

São os elementos de informação sobre o mercado que vão permitir fixar as características do produto ou serviço e perspectivar as condições da sua comercialização.

Pode decompor o estudo comercial do seu projecto de criação de empresa em sete etapas:

1. Faça o ponto de situação das ideias e conhecimentos que já tem, e dos que necessita ter, sobre o mercado.
2. A partir da ideia de negócio, defina as características que o produto ou serviço deve ter. Faça-o de uma forma descritiva, através de uma maquete ou de um protótipo.
3. Pesquise as informações pertinentes sobre o mercado (estudo de mercado propriamente dito).
4. Com base na análise das informações reunidas, deve preocupar-se agora em definir a sua estratégia de *marketing*. É nesta fase que deverão ter lugar as escolhas quanto aos:
  - segmentos do mercado;
  - binómio(s) produto/mercado.
5. Defina o seu posicionamento em relação à concorrência; análise da oferta.
6. Teste no terreno as escolhas precedentes: segmento(s) produto-mercado e posicionamento face à concorrência.
7. Quantifique as previsões de vendas.

A adequação ao mercado, quer das características do produto ou serviço, quer das condições de comercialização, exige um processo iterativo, de vaivém entre o

mercado e o produto ou serviço. Em cada etapa poderá ter de regressar ao ponto de partida, quer dizer à sua ideia de produto, ajustando-a progressivamente em função das informações recolhidas, por forma a corresponder o mais possível às expectativas e condicionamentos do mercado.

O esquema de estudo de mercado representado na figura 1 (ver página seguinte) ilustra este método que podemos designar de aproximações sucessivas.

## Primeira etapa

### **Fazer o ponto de situação dos conhecimentos que já tem e dos que necessita ter sobre o mercado.**

Um quadro síntese dos componentes comerciais do seu projecto como aquele que se apresenta seguidamente (ver figura 2 na página seguinte) pode ser um bom suporte para a recolha de elementos, não só nesta fase como à medida que avançar nas outras fases.

## Segunda Etapa

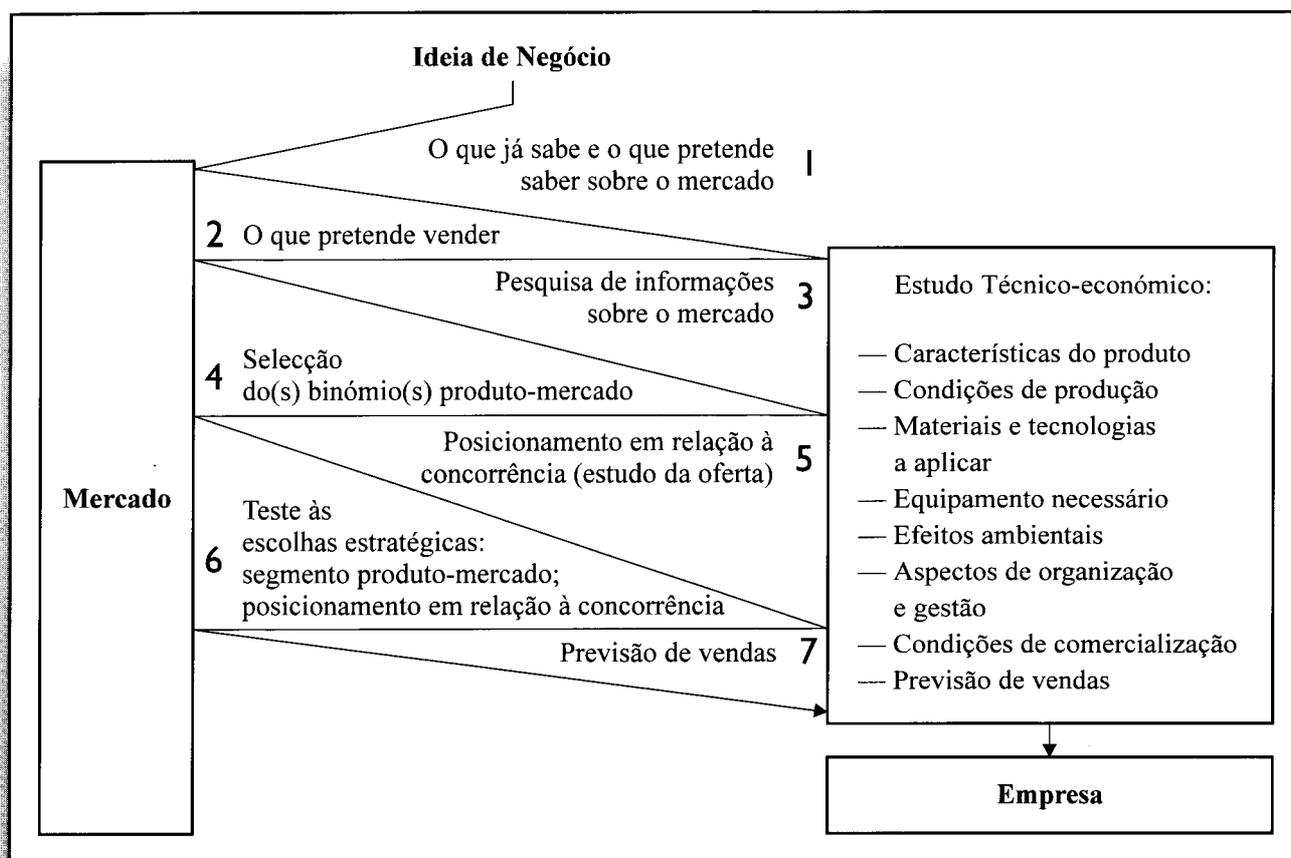
### **Definir as características do produto ou serviço.**

Seja de uma forma descritiva, seja através de uma maquete, ou através de um protótipo, materialize a sua ideia de produto ou serviço. Identifique as vantagens que o mesmo oferece aos utilizadores. Nesta fase podem colocar-se problemas de protecção de propriedade de ideias ou produtos inovadores. Se for esse o caso, procure informar-se junto dos serviços de propriedade industrial (registo de marcas e patentes).

## Terceira Etapa

**Pesquisa de informações sobre o mercado (estudo de mercado propriamente dito).** Para guiar o trabalho de pesquisa é necessário precisar os tipos de informação necessária e os objectivos a atingir (ver figura 3).

**FIGURA 1**  
Esquema do estudo de mercado



**FIGURA 2**

Quadro síntese dos elementos comerciais

Tipo de clientela	
Produtos (ou serviços) oferecidos e vantagens que apresentam	
Relação qualidade-preço	
Modo de venda; acções promocionais	
Vendas previstas	
Quantidade e preço necessários para atingir o ponto crítico <sup>(1)</sup>	

(1) Este dado é difícil de precisar nesta fase do projecto. Ele será ajustado após o estudo de rentabilidade.

**Quarta Etapa**

**Fazer a análise estratégica, escolher um ou mais segmentos produto-mercado.** Trata-se de, à luz das informações reunidas, caracterizar os diferentes segmentos de mercado, compará-los com as características do produto (ou serviço) que pretende vender e fazer as opções convenientes em função dos recursos, dos meios e das suas competências como empresário.

**Quinta Etapa**

**Determinar o posicionamento comercial sobre o mercado.** Trata-se aqui de definir com precisão os elementos de diferenciação (por vezes também de semelhança) em relação à concorrência. Este posicionamento pode fazer-se:

- pelos preços,
- pela inovação,
- pelo modo de venda,
- pela imagem simbólica (transmitida através das acções promocionais).

FIGURA 3

Tipos de Informação Necessária	Objectivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Evolução geral do mercado</li> <li>— Situação e perspectivas da concorrência</li> <li>— Número de clientes potenciais</li> <li>— Política comercial dos concorrentes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• o seu volume de vendas</li> <li>• o preço dos seus produtos</li> <li>• técnicas de venda que utilizam</li> <li>• características dos seus produtos</li> </ul> </li> <li>— Preço de aceitação (sensibilidade dos clientes ao preço)</li> <li>— Hábitos de compra (local e horário) dos clientes</li> <li>— A sazonalidade das compras</li> <li>— Motivações de escolha dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fazer escolhas estratégicas quanto:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• dimensão da actividade</li> <li>• tipos de produtos ou serviços</li> <li>• segmentos de mercado</li> </ul> </li> <li>— Determinar as hipóteses de venda (quantidade, preço, período de arranque)</li> <li>— Fazer a escolha dos meios comerciais:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as características dos produtos ou serviços?</li> <li>• Qual o preço?</li> <li>• Qual o modo de venda?</li> <li>• Quais as condições de venda?</li> <li>• Quais as acções promocionais?</li> </ul> </li> </ul>

**Sexta Etapa**

**Testar as escolhas precedentes.** Este teste ou validação das escolhas mercado-produto e posicionamento consistirá, quando possível, em lançar no mercado, de modo limitado, os seus produtos ou serviços, a fim de verificar se os clientes os compram e como é que os apreciam. Se tal não for exequível, exponha a sua ideia aos seus familiares e amigos; consulte os potenciais clientes. Esta etapa é decisiva para verificar no terreno o fundamento e viabilidade das suas escolhas estratégicas.

**Sétima Etapa**

**Previsão de vendas.** Esta etapa tem por objectivo determinar as hipóteses de volume de vendas em condições normais de funcionamento, mas também o período de arranque e a taxa de progressão.

●  
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LENDREVIE, Jacques e outros, *Mercator — Teoria e Prática do Marketing*, Publicações D. Quixote, 6.ª edição, 1996.  
*Réalizer Votre Étude de Marché*, Éditions ANCE, Junho de 1990.  
*O Marketing da Sua Empresa*, Edição CGD e IAPMEI, 1984.  
 WESTWOOD John, *How to Write a Marketing Plan*, Kogan Page, 1996.

D I S S E S O B R E G E S T Ã O

“É evidente que o futuro nos reserva grandes oportunidades. Também nos reserva alguns precipícios. O truque está em evitar os precipícios, aproveitar as oportunidades e estar de volta a casa às seis horas da tarde.”

Woody Allen

“Ei! Eu sou o chefe deles, o melhor é segui-los.”

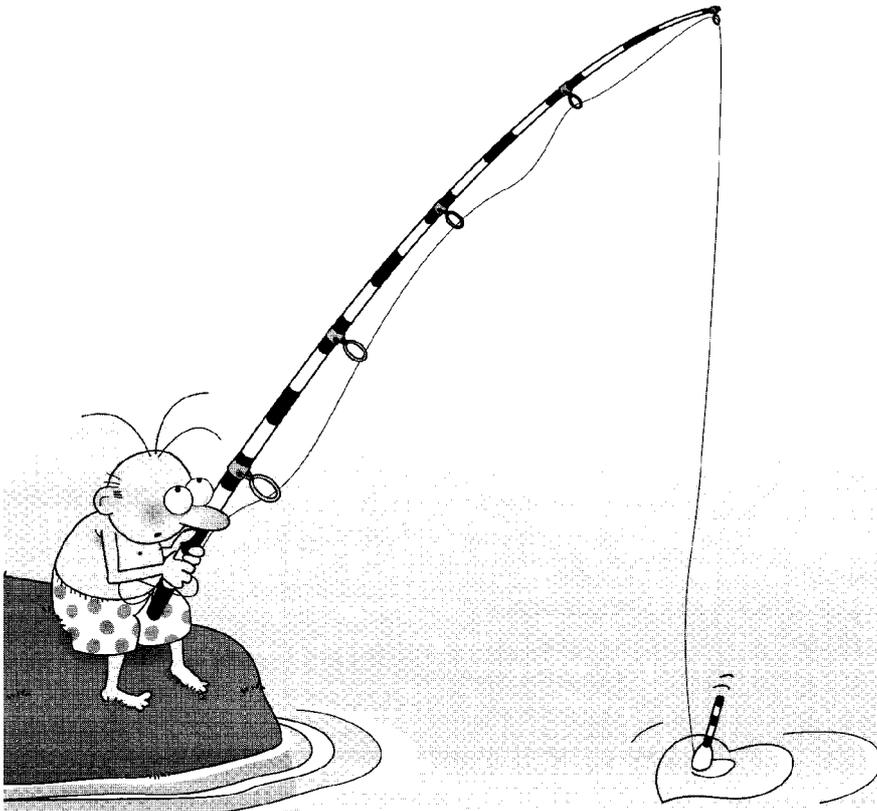
Alexandre Auguste Ledru-Rollin,  
*Les Contentemporains, 1857*

“Aqueles que não conseguem recordar-se do passado estão condenados a repeti-lo.”

George Santayana

“O inovador tem como inimigos todos aqueles que fizeram bem sob velhas condições.”

Machiavelli, *O Príncipe*



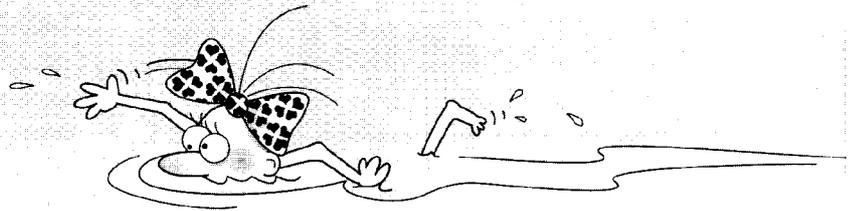
# U M R E G R E S S O À S A C T I

•  
ALBUQUERQUE TAVARES  
*Licenciado em Educação Física*



Não basta dizermos que sim, que gostamos da vida e que queremos agarrar-nos a ela e aproveitar bem todos os minutos. Não basta dizer que não precisamos de nada exterior ao que é natural ao nosso corpo para nos sentirmos bem. Não basta dizermos que a natureza é uma boa solução e que queremos voltar às actividades quase primitivas que fomos deixando para trás com o progresso,

as tecnologias e os novos ritmos de trabalho. De promessas e discursos estamos já todos demasiadamente cansados, portanto nenhuma outra hipótese nos resta senão actuar e mudar imediatamente o nosso projecto de vida, num regresso às tarefas primárias do Homem. O que a princípio poderá parecer eventualmente chocante, depois fará, certamente, da nossa vida uma melhor vida.



## V I D A D E S   D O   P A S S A D O

Um regresso às actividades do passado é o que lhe propomos como novo projecto para uma nova vida. E o que faziam os homens primitivos para arranjam *chop chop* (leia-se comidinha) para si e para a família? Simples resposta: apanhavam o que a terra lhes dava, caçavam e pescavam. Nos primeiros tempos do *Homo sapiens* não existiam, e segundo testemunhas fidedignas, nem empresas de vestuário ou calçado, nem indústrias de produtos alimentares, e mesmo a gestão de recursos, agora tão na moda, reduzia-se a um par de bofetadas bem assentes quando algum *Homo sapiens vizinhos* tentava pôr a mão a um naco de carne guardado para os próximos dias. Deixando de lado a recolha simples de dádivas planetárias e a caça, olhemos então para a outra actividade: a pesca. Actividade a que os Portugueses sempre estiveram ligados dado o tanto mar que, por sorteio divino e à força da espada dos familiares de D. Afonso Henriques, possuímos.

Tendo consciência da provável azelhice que possui para as artes da pesca e derivadas, não pretendemos sadica-

mente propor ao nosso ilustre leitor que comece a pescar para o prato como os antigos faziam (embora na altura sem pratos). Não é nada disso. Para bem do seu regime alimentar, deverá continuar a pescar nos mares de hipermercados e nos rios de supermercados onde há tanto tempo pesca. O que propomos, para já, é que na linha do seu novo projecto de vida, em que procura um regresso às coisas boas dos nossos antepassados, comece a praticar a *mui* nobre tarefa de pescar, mas na desportiva, ou seja, sem a pressão insustentável de olhos — de filhos e mulher ou marido — fixos nas suas mãos e a aguardarem ansiosamente uma garoupazita para a refeição.

Sem esse pesado encargo nas mãos poderá sentir as mesmas bem mais leves para as difíceis tarefas desta arte.

Em Portugal, a pesca desportiva tem a vantagem de poder ser feita em rio ou no mar, mas evidentemente a pesca no rio, por ser mais calma e controlada, é a mais popular. Para o leitor começar é sem dúvida melhor fazê-lo frente à razoável pacatez do rio.

De resto, pode optar entre diversas técnicas e tipos de pesca desportiva. Uma, como a modalidade da **Bóia**, em que os iscos, como o nome indica, ficam suspensos num flutuador ou bóia e em que, de olhos postos na agitação desta, se aguarda apenas a saltitante chegada do peixe. Muito semelhante é outra modalidade, denominada na gíria por **Sentir**, que é praticada com uma cana onde a linha sem mantém sempre tensa. Tanto na modalidade **Sentir** como na que se coloca os iscos numa bóia, a actividade do pescador reduz-se à árdua, pesada e exigente tarefa de esperar. Para o bom exercício desta tarefa — de esperar até que algo suceda — todo o treino recolhido nas longas horas em locais de atendimento por esse país fora poderão ser extremamente úteis. Os Portugueses, como se vê, mais uma vez são privilegiados neste aspecto.

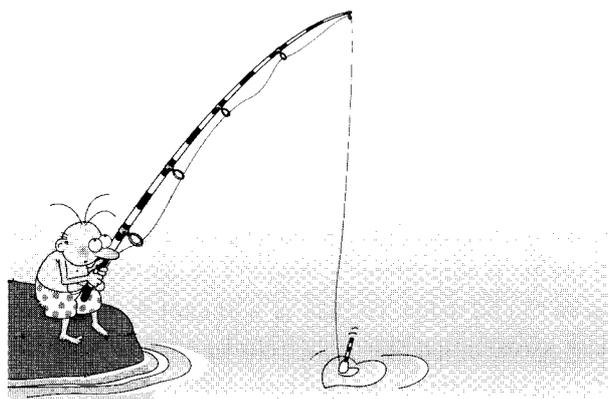
Portanto, e em suma, se há qualidade que se exige a um bom pescador é mesmo essa: a da paciência. Porque convém não esquecer que os peixes parecem ter muitos cursos de defesa pessoal (peixal?). Pescadores de longa data garantem mesmo, e a pés juntos, que os peixes aprendem uns com os outros, se calhar de geração para geração ou em escolas subaquáticas que desconhecemos; aprendem, dizíamos, a desconfiar cada vez mais da comidinha apetitosa que aparece mesmo ali à frente deles agarrada a uma linha. Outros dizem que os peixes tocam menos (toque, diga-se, é o termo que designa o efeito produzido na linha quando o peixe morde o isco) não porque estejam a aprender mas porque simplesmente são menos, dados os petróleos e porcarias derivadas que os homens têm a gentileza de lhes oferecer mais ou menos a ritmos constantes. Sendo por aprendizagem ou por menor quantidade, a verdade é que pescar é tão difícil que se torna a tarefa ideal para treinar a paciência e com ela combater aquele hábito enraizado, dia a dia na semana de trabalho, de rapidamente ver à sua frente o resultado de uma acção. Na pesca desportiva o leitor pode levar horas e horas até sentir o resultado do seu bom trabalho (convém não esquecer que colocar o isco, escolher o local do rio e a forma como se colocam a cana e a linha são artes ou trabalhos determinantes para um bom resultado). Pode mesmo levar dias, meses, anos, ninguém sabe.

Por outro lado, se quiser ser mais activo e não apenas esperar pelo peixe encostado a uma árvore, tem hipó-

tese de escolher a modalidade de pesca **Lançado**, praticada com cana e carreto, que são lançados e depois recuperados consecutivamente procurando, desta forma, apanhar-se o peixe com o isco em movimento. Não espere, no entanto, resultados rápidos também nesta modalidade que, por sinal, será provavelmente a mais difícil, e portanto a menos aconselhável para iniciados nestas artes.

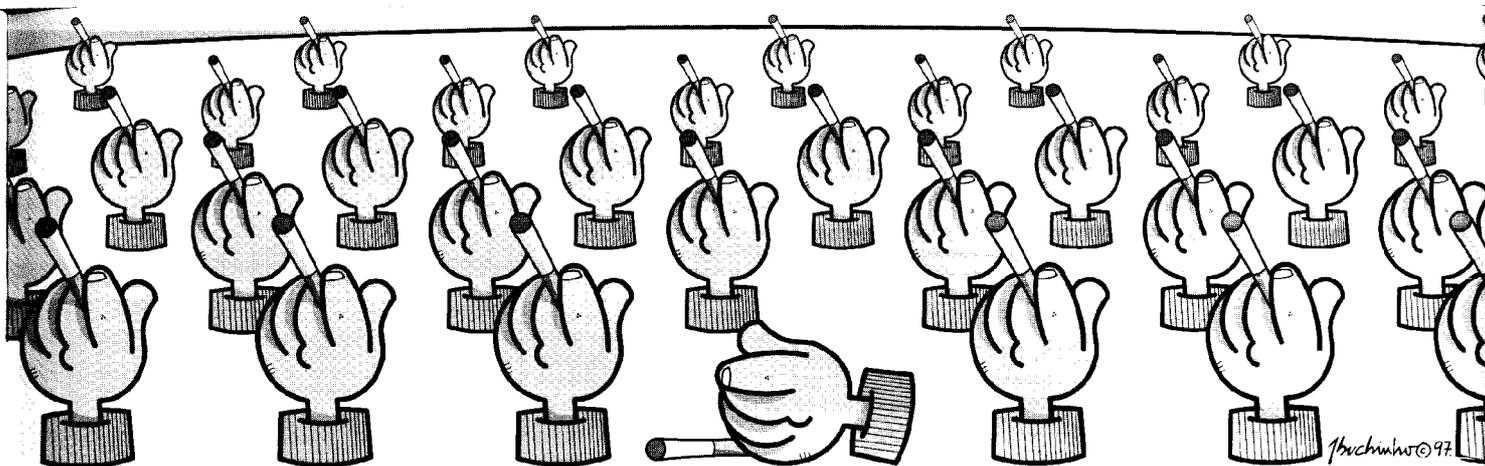
Em suma, algumas más línguas poderão dizer que o pescador melhor sucedido é o que mente mais, e não são raros os casos de maridos orgulhosos que mostram às orgulhosas esposas os enormes peixes apanhados naquela longa tarde que, afinal de contas, vieram de uma banca de venda de peixe, fresquinho fresquinho. Contudo, há mesmo quem pesque e a sensação de apanhar peixe com astúcia e saber é, dizem, reconfortante e inigualável. Sente-se o regresso do nosso instinto de autoconservação primitivo. Mas mais do que essa sensação, o bom da pesca é podermos descansar, encostados a uma árvore, com os olhos meio fechados, meio em possíveis toques de linha, o chapéu na cabeça e o corpo em tranquilidade absoluta, com um pequeno vento a passar pelo cabelo e o sol muito, muito levemente, a bater na face.

É este o meu projecto de vida. (Ambicioso, eu sei.)



#### Para mais informações, contactar:

Federação Portuguesa de Pesca Desportiva  
Rua Sociedade Farmacêutica, n.º 56 - 2.º  
1150 LISBOA  
Tel.: (01)356 31 47



# TABACO A DROGA-DEPENDÊNCIA

•  
CARLOS ANUNCIÇÃO  
*Psicólogo Clínico*

○

No limiar do século XXI, tem-se assistido a uma tentativa por parte de alguns países, em especial os europeus e norte-americanos, de procurarem excluir dos seus hábitos o consumo de tabaco. Em Portugal, muitas empresas têm procurado minimizar o consumo de tabaco proibindo o comportamento de fumar nos locais de trabalho ou restringindo-o a determinadas áreas. No entanto, a falta de informação sobre

o tabaco, de como se mantém e reforça o comportamento de fumar e quais as medidas adequadas para se poder deixar o comportamento de fumar não são facultadas a quem é dependente do seu consumo. Por isso, apresenta-se um pequeno estudo sobre o tabaco, o qual passa sobre as suas origens, composição, consequências do fumar e até algumas estratégias de redução ou extinção desse comportamento.

## O TABACO NA HISTÓRIA

A origem histórica da planta do tabaco (*Nicotiana tabacum*) apresenta algumas contradições consoante as fontes de investigação e autores. Julga-se que o tabaco já era conhecido na Europa, mais propriamente em Portugal, com o nome de “erva-da-Índia”, antes do fim do século xv ou princípios do século xvi aquando da descoberta das Índias Ocidentais e do Brasil. Nesse tempo, atribuíam-lhe propriedades medicinais para curar doenças, como as úlceras, donde lhe terá vindo o nome de “erva-santa”.

Pouchon refere que foram os Portugueses que trouxeram o tabaco da ilha de Tabasco para a Europa. No entanto, esta afirmação parece incongruente já que, quando essa ilha foi povoada pelos Holandeses ou Belgas em 1632, século e meio antes já era conhecido em Portugal. Outros autores atribuem a Colombo e à sua tripulação a introdução do tabaco na Península e, posteriormente, na Europa, tornando-se panaceia para todos os males. No entanto, só depois de Jean Nicot ter vindo para Portugal como embaixador da França em 1559 é que o tabaco se tornou conhecido e difundido em toda a Europa. Hoje em dia, o tabaco é consumido principalmente sob a forma de cigarros, charutos ou em cachimbo. Infelizmente é também a **droga-dependência** mais difundida em todo o mundo e uma das maiores causas de morte, estando-lhe associadas muitas doenças.

## A COMPOSIÇÃO DO TABACO

O cigarro é, sem dúvida, a maneira mais difundida em todo o universo dos fumadores, sendo também a forma mais nociva de fumar, pois na sua composição entram variadíssimas substâncias tóxicas, não só do tabaco como no papel onde são enrolados.

Calcula-se em mais de 4000 (quatro mil!!) o número de substâncias que entram na composição do fumo do tabaco e dessas existem três que são extremamente nocivas: a **nicotina** (que faz aumentar a actividade cardíaca), o **monóxido de carbono** (que reduz o ní-

vel de oxigénio de que o coração dispõe), devendo-se a eles a insuficiência coronária aguda e, nomeadamente, o enfarte do miocárdio, e os **alcatrões** que também contribuem, entre outras doenças, para dificultar a respiração, aumentando assim a predisposição para as constipações, enfisemas pulmonares e bronquite crónica.

## AS CONSEQUÊNCIAS DO CONSUMO DO TABACO

A Organização Mundial de Saúde refere que só nos países desenvolvidos existem anualmente cerca de 3 000 000 (três milhões) de mortes devidas ao tabaco e calcula que no ano 2020 o número de mortes devidas ao tabagismo ascenderá a 10 000 000 (dez milhões).

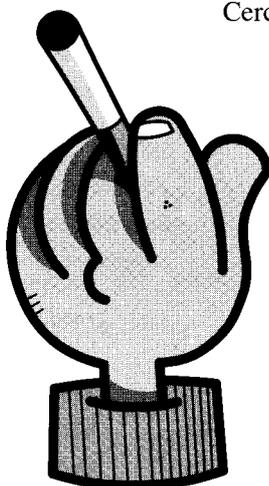
Cerca de 20 por cento das mortes devidas a doenças respiratórias não cancerosas, como bronquite crónica e perturbações pulmonares, estão relacionadas com o tabaco. Os fumadores têm cerca de 20 a 30 vezes mais probabilidade de vir a morrer de cancro, comparativamente aos não fumadores.

A doença que mais está associada ao acto de fumar a longo prazo é o cancro do pulmão. A probabilidade do fumador contrair um determinado tipo de cancro dependerá do número de anos, da quantidade diária consumida (e de outros factores como a personalidade, a disponibilidade gené-

tica, hábitos alimentares, estilos de vida).

Nas mulheres fumadoras, o fumar durante a **gravidez** retarda o crescimento do feto (os recém-nascidos de mulheres fumadoras **têm menos peso** do que os de mães não fumadoras) e aumenta **os riscos aborto espontâneo** e de **outras complicações** durante a gravidez, como a morte do feto e os partos prematuros.

A **bronquite crónica** surge cinco vezes mais nos fumadores do que em não fumadores. Também o **enfisema pulmonar**, que resulta da absorção de um metal tóxico (cádmio) através do fumo fazendo com que o tecido que envolve os pulmões perca elasticidade e dificultando a respiração normal. Os fumadores têm duas vezes mais probabilidade de vir a morrer de **doenças coronárias** do que os não fumadores.



## PORQUE SE CONTINUA A FUMAR?

O consumo de tabaco, independentemente da forma como seja consumido, causa dependência, física e psicológica. O fumo do cigarro, cachimbo, charuto e cigarrilha desencadeia um processo complexo a nível psicofisiológico: a nicotina produz uma constrição dos vasos sanguíneos e eleva a pressão arterial e, simultaneamente, o ritmo cardíaco aumenta de frequência e a adrenalina é absorvida na corrente sanguínea dando ao fumador uma sensação de descontração momentânea. É este ciclo que faz o fumador manter o comportamento de fumar e que o tende a reforçar.

Existem estudos sobre o tipo de personalidade mais propensa para a toxicomania, embora nem todos sejam conclusivos. Os homens parecem fumar mais do que as mulheres em geral. No entanto, em determinadas idades, como nos adolescentes, a prevalência de fumadores é muito idêntica no que respeita a ambos os sexos (Vallejo, 1991).

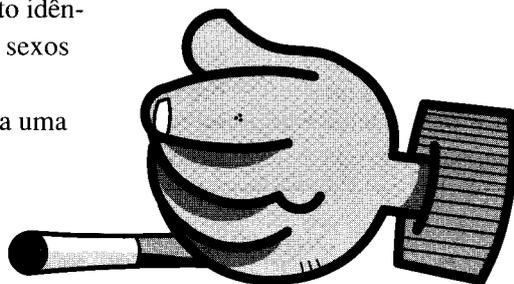
Outras investigações apontam para uma maior probabilidade de que os filhos de pais fumadores tenham a vir também a ser fumadores, quando comparados com outros sujeitos, filhos de pais não fumadores ou ex-fumadores (Polunin, M. e outros, 1981).

Os adolescentes são um potencial grupo de risco em adquirir determinados comportamentos menos saudáveis se os modelos deles (as figuras reais ou fictícias que admiram) as adoptarem.

O ambiente é uma variável muito importante na aquisição e manutenção desse hábito. As razões deste tipo de comportamento (fumar ou não fumar) são de ordem interna e externa. E são múltiplas, tais como o ambiente e suas alternativas, os modelos significativos para eles, as políticas permissivas ou não ao uso de tabaco, a falta de informação adequada e pertinente a cada grupo de risco e a publicidade. Esta última desempenhou um papel fundamental na facilitação social da aquisição e manutenção do comportamento de fumar entre os jovens de ambos os sexos; por exemplo, com a imagem fictícia de virilidade nos rapazes e a imagem de emancipação nas raparigas!

## SUGESTÕES PARA DEIXAR DE FUMAR

Deixar o comportamento de fumar deve implicar uma tomada de decisão ponderada e **o fumador tem que querer realmente deixar de fumar**. Pois, se tal não acontecer, provavelmente passadas algumas semanas ou meses voltar-se-á a cair na tentação. Alguns estudos (Vallejo, 1991) revelam que 50 por cento das pessoas que deixaram de fumar voltaram a fazê-lo durante os primeiros seis meses e que também cerca de 70 por cento das pessoas que deixaram de fumar voltaram a fazê-lo antes do fim de um ano de abstinência. **Deixar de fumar não é assim tão difícil para a maioria dos fumadores, o mais difícil é a manutenção do comportamento de não fumar**. Sobre esta dificuldade o escritor Mark Twain costumava dizer a brincar que “deixava de fumar pelo menos cerca de 40 vezes por dia, quando apagava os cigarros!!”



Em investigações realizadas sobre o consumo e manutenção do comportamento de fumar verificou-se, entre outras, que nos estímulos associados ao tabaco muitos fumadores referiram: “Fumar dá pretexto para se reflectir, permite fazer pausas nos discursos, serve para ocultar embaraços e dá

um ar de independência!!” Muitas das sensações que os fumadores referem enquanto fumam estão relacionadas com o prazer, alívio de tensão e alívio de ansiedade. Por outro lado, verifica-se em termos da comunicação não verbal (por exemplo, através de gestos) determinados comportamentos que reforçam (mantêm) o hábito, tais como vencer a timidez, quebrar inibições sexuais e o desejo de afirmação, entre outros.

Por isso, é muito importante, para quem pretende deixar o hábito de fumar, que cada um descubra (ou peça ajuda — médico ou psicólogo clínico) sobre as razões que o levam a acender o isqueiro ou os fósforos vinte, trinta, quarenta ou mais vezes por dia. Só compreendendo essas razões se poderão definir estratégias adequadas a cada fumador para erradicar o comportamento de fumar.

Independentemente do número de meses ou anos de fumador, ao deixar o hábito de fumar manifestam-se

**sintomas de abstinência**, os quais têm início desde poucas horas após o fim do último cigarro ou passados alguns dias, podendo manter-se por várias semanas. O síndrome de abstinência pode manifestar-se do seguinte modo: um forte desejo de fumar acompanhado de ansiedade generalizada, irritabilidade, raiva, alterações gástricas e do sono, tremuras, aumento do apetite e de peso, entre outros, variando de intensidade de pessoa para pessoa.

## E, AO DEIXAR DE FUMAR...

**Ao deixar de fumar**, mesmo com o incómodo passageiro de alguns dos sintomas de abstinência, produzem-se alterações físicas e psicológicas importantes: os pulmões, o nariz e a garganta ficam mais limpos e deixará, gradualmente, de ter aquela tosse matinal quando se levanta e aquele mau hálito tenderá a desaparecer; **ao deixar de fumar**, o catarro crónico deixará de o incomodar naquelas reuniões; **ao deixar de fumar**, muitas das dores de cabeça habituais poderão desaparecer, assim como alguns problemas de estômago; **ao deixar de fumar**, o seu paladar às refeições ficará mais

apurado pois a nicotina que anestesiava as papilas gustativas tenderá a desaparecer; **ao deixar de fumar**, os cheiros da comida, a fragrância dos perfumes, o odor do campo parecer-lhe-ão um mundo novo a descobrir já que, enquanto fumava, o olfacto também ficava como que adormecido; **ao deixar de fumar**, passará a respirar melhor e claro, a sentir-se melhor e com mais energia; **ao deixar de fumar**, ficará mais resistente às infecções pois sabe-se que os fumadores têm menos quantidade de vitamina C no organismo do que os não fumadores; **ao deixar de fumar**, deixará de ter que comprar o tabaco no quiosque habitual, livrando-se assim dessa dependência. E, por falar em comprar, **ao deixar de fumar** anualmente aqueles milhares de cigarros, poderá com esse dinheiro fazer aquela viagem que tem adiado sempre, ou adquirir aqueles volumes todos da enciclopédia que admira há muito, ou comprar a bicicleta de montanha que viu na loja de desporto. E, **ao deixar de fumar**, também será mais uma das pessoas que conseguiu livrar-se da dependência que o uso do tabaco inevitavelmente conduz e, quando lhe oferecerem um cigarro, poderá dizer com satisfação, **Obrigado, Não Fumo!**

### *Sugestões Para Diminuir o Consumo de Tabaco*

- Fixe um determinado número de cigarros para fumar diariamente e cumpra essa decisão (o número deverá ser razoável, ou seja, possível de cumprir, por exemplo, menos de 15 cigarros/dia).
- Não fume logo que lhe apetecer, adie o acender do cigarro, charuto ou do cachimbo por mais uns minutos e verá que o desejo de fumar diminui de intensidade. (Lembre-se que quando anda de transportes públicos ou quando vai ao cinema ou ao teatro consegue estar bastante tempo sem fumar.)
- Não fume o último terço do cigarro pois é onde se encontra maior concentração de alcatrão e nicotina e diminua a profundidade da inspiração (muitos fumadores inspiram profundamente o fumo, o que é mais prejudicial) e dê as baforadas mais espaçadas.
- Mude de marca para outra mais fraca, em níveis de alcatrão e nicotina, ou vá intercalando a sua marca favorita com outra mais fraca.
- Utilize uma boquilha para os cigarros (além de diminuir a quantidade de fumo inalado, a operação de limpeza da mesma permitir-lhe-á verificar a quantidade de resíduos que ficaram por entrar para os pulmões!).
- Se fuma charuto, fume-o de forma criteriosa, ou seja, pense em acendê-lo só em determinada altura do dia, por exemplo só após a refeição principal ou depois de um dia de trabalho e adquira-os mais pequenos.
- Se fuma cachimbo, não encha completamente a chaminé de tabaco, acenda-o só em determinadas alturas do dia e não fume mais que alguns minutos, deixando-o apagar-se por si próprio.
- Se fuma de forma maquinal, ou seja, se sem dar por isso costuma acender os cigarros, então coloque o maço de cigarros na pasta ou numa gaveta onde tenha que se levantar para o ir buscar e deixe de andar com o isqueiro ou fósforos sempre à mão.

- Se habitualmente fuma no quarto de dormir deixe de o fazer e passe a ter um só sítio da casa onde pode autorizar-se a si próprio a fumar.
- Se costuma fumar no seu gabinete e se existem mais pessoas nele, evite que se fume lá dentro; esta medida beneficiará todos, pois acabará por consumir menos tabaco durante o dia.
- Respeite os locais onde não só não se deve fumar

como também aqueles que são expressamente proibidos (ao fazê-lo, não só respeita os não fumadores como também estará a fumar menos por dia).

- Vá pensando nos benefícios que terá se um dia resolver deixar de fumar e comece a pensar no assunto de vez em quando (pense até numa possível data para deixar de fumar).

### Sugestões Para Deixar de Fumar

- Fixe um determinado dia de um mês próximo para parar definitivamente de fumar e anote-o no calendário de casa e do escritório (se possível que essa data coincida com um fim-de-semana ou com as férias, pois estará mais apto a enfrentar os desejos de fumar; no emprego os rituais/comportamentos estão mais enraizados).
- Construa, numa folha, um registo sobre o seu hábito de fumador, ficando assim a conhecer-se muito melhor sobre esse seu comportamento, e faça uma lista das razões que o levam a abandonar o hábito de fumar e também sobre os vários benefícios de deixar de fumar (essa lista ser-lhe-á muito útil durante os primeiros tempos para praticar, por exemplo, auto-sugestão).
- Ao decidir deixar de fumar e marcar o seu dia D, pode atempadamente falar com o seu médico para que lhe receite algum medicamento que o ajude a suportar melhor os futuros sintomas da abstinência.

- Após as refeições, não fique sentado e aproveite para andar alguns minutos, de preferência em espaços abertos, procurando respirar profundamente e pensar nos objectivos que o levaram a deixar de fumar (lembre-se da sua lista).
- No seu local de trabalho tenha sempre uma garrafa de água para ir bebendo aos poucos e algumas pastilhas, rebuçados ou chocolates.
- Diga aos seus amigos que deixou de fumar e, se possível, fale com ex-fumadores e troque experiências sobre o assunto.
- À noite, ao deitar, pratique a auto-sugestão e reveja mentalmente a sua lista de razões para se manter ex-fumador.
- Comece a fazer um pouco de actividade física ao ar livre ou inscreva-se numa modalidade desportiva que há muito tempo desejava.
- Ao passarem as primeiras duas semanas sem fumar, ofereça um prenda a si próprio com o dinheiro que teria gasto em tabaco.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autores vários, "Tabaco", in *Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira*, Editorial Enciclopédia, Lda, Vol. XXX, pp. 467-476, Lisboa, 1945.

Autores vários, *Viver em Forma Todo o Ano*, Edideco, Lisboa, 1994.

POLUNIN, M., e outros, *Saúde e Manutenção — Guia Completo para a sua boa forma física*, Círculo de Leitores, Lisboa, 1983.

RICHAUDEAU, F., e outros, *Dicionário de Psicologia do Adolescente*, Ed. Verbo, Lisboa, 1981.

ROGER, J. L., *Como Deixar de Fumar*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1984.

VALLEJO, J. R., *Otras Toxicomanias In Introducion a la Psicopatologia y la Psiquiatria*, Ed. Masson-Salvat, Madrid, 1991.

## USAR O TEMPO, POUPAR O TEMPO



*“Não trabalhe mais arduamente,  
trabalhe mais eficientemente.”*

●  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO  
*Economista*

○

Kenneth Blanchard, no seu famoso *O Líder Um Minuto*, conta o episódio de uma empresária que deplora o facto de não encontrar talentos que queiram trabalhar na sua organização. Como resultado disso queixa-se de ser ela própria a ter de fazer a maioria do trabalho. Esse episódio, então é assim:

### **Uma visita de uma empresária**

O Gestor Um Minuto recebeu certo dia uma chamada de uma mulher que se identificou como “empresária”. Ficou satisfeito por receber essa chamada, pois sabia que o país estava a atravessar um *boom* empresarial e que grande parte do crescimento nos novos negócios provinha da parte de mulheres.

A empresária explicou que estava a sentir grande dificuldade em descobrir gente que estivesse disposta a trabalhar tão arduamente como ela.

“Parece que sou eu quem tem de fazer tudo sozinha. Sinto-me uma espécie de Zorro”, disse a empresária.

“O que você tem de fazer”, retorquiu o Gestor Um Minuto, “é aprender a delegar”.

“Mas o meu pessoal não está preparado para isso”, respondeu a empresária.

“Então, precisa de lhe dar formação”, continuou o Gestor Um Minuto.

“Mas eu não tenho tempo para isso”, acrescentou a empresária.

“Bem, se o caso é esse”, sorriu maliciosamente o Gestor Um Minuto, “você tem realmente um problema. Porque é que não aparece por cá hoje à tarde para termos uma conversa?”

### Obter êxito

Nessa tarde, quando a empresária chegou ao escritório do Gestor Um Minuto, encontrou-o a falar com a sua secretária, junto à mesa de trabalho desta.

“Agradeço muito a prontidão com que quis receber-me”, disse a empresária, ao entrar no gabinete do Gestor Um Minuto.

“O prazer é todo meu”, respondeu o Gestor Um Minuto. Ouvi dizer que você alcançou grande êxito numa série de empreendimentos. Na sua opinião, o que preciso para se alcançar êxito?”

“Na verdade, é bastante fácil”, sorriu a empresária.

“Basta apenas trabalhar meio-dia. Pode escolher-se entre trabalhar as primeiras doze ou as segundas doze horas do dia”.

O Gestor Um Minuto riu-se com gosto. Depois, disse:

“Embora eu ache que a quantidade de horas e o esforço que se investe no trabalho tenham a sua importância, receio que haja demasiadas pessoas a pensar que existe uma relação directa entre a quantidade de trabalho e o êxito — quanto mais tempo se investir, mais bem sucedido se será.”

“Pensei que você fosse dizer isso”, retorquiu a empresária.

“Com efeito, creio que uma das suas citações favoritas é: **Não trabalhe mais arduamente, trabalhe mais inteligentemente.**”

“Não trabalhe mais arduamente, trabalhe mais eficientemente”, era pois este o lema do Gestor Um Minuto. Infelizmente muitas pessoas, lendo isto, tendem a concluir: “Está tudo teoricamente muito certo, mas de modo nenhum isso se aplica ao meu caso. Faça o que fizer não vejo forma de deixar de trabalhar que nem um danado. As coisas não aparecem feitas, e cada dia só tem vinte e quatro horas.”

Na realidade, há pessoas cujo dia é de uma actividade frenética, parece que nunca descansam e que estão sempre a dizer “Oh droga!, nunca mais arranjo tempo para fazer isto e mais aquilo.” No entanto, há outras pessoas, igualmente ocupadas, que fazem sempre tudo a tempo e horas, e ainda encontram tempo extra não só para tratar de assuntos de emergência como para se distraírem (caso do Gestor Um Minuto que a senhora empresária foi encontrar em amena cavaqueira).

Portanto, o problema só pode estar na forma como cada um organiza os seus tempos. É a isso que o Gestor Um Minuto designa por “trabalhar inteligentemente”.

Sobre isso de trabalhar mais inteligentemente o mínimo que se pode dizer é que muito haveria a dizer. Mas o que é facto é que (e por mim falo) nunca reflectimos muito na organização do nosso tempo. Talvez assim seja porque, consciente ou inconscientemente, essa reflexão iria pôr em causa, pelo menos parcialmente, os nossos hábitos e as nossas atitudes, o que nem sempre é agradável. Mas se o resolvermos fazer, devemos encarar as coisas com realismo e evitar as ideias feitas.



## PRIMEIRA IDEIA FEITA

### O principal problema da falta de tempo é o tempo.

Falso. A generalidade das pessoas, mesmo as que se queixam de falta de tempo, não dedicam mais de 50 por cento do seu tempo de vigília a trabalhar. Isto é verdade mesmo que a sua jornada de trabalho tenha muitas horas.

Por exemplo:

1 semana	168 horas
Tempo médio de sono	<u>49 horas</u>
Tempo de vigília	<b>119 horas</b>
Tempo médio de permanência no trabalho: 10 horas x 5 dias	50 horas
Tempo médio de trabalho durante o fim-de-semana	<u>7 horas</u>
Total de horas de trabalho	<b>57 horas</b>

$57/119 =$  aproximadamente 50%.

As pessoas ficam normalmente espantadas quando fazem estes cálculos. Não querem acreditar nos números. Mas eles são exactos. Note-se que a percentagem do tempo aplicado a trabalhar diminuiria substancialmente se nos cálculos fossem incluídos fins de semana, férias e feriados. Portanto, o tempo é apenas um problema, mas não é o principal problema.

## SEGUNDA IDEIA FEITA

**A culpa é dos outros.** Deixe de acusar o chefe, a organização, a incompetência dos subordinados, etc. Se quer encarar as coisas com realismo, comece por analisar o que é que poderá, você próprio, fazer desde já, sem esperar por ninguém, para melhorar a sua gestão dos tempos. Autodisciplina e algumas regras de bom senso são o essencial.

A arte de bem gerir o tempo a toda hora é tema já esgotado. Persistentemente se oferecem os mais variados conselhos sobre a matéria, aplicáveis tanto à esfera profissional como à vida privada. Em três pontos, pelo menos, esses conselhos insistem particularmente e que, por esse facto, não podemos deixar de referenciar. Por isso, se está para aí voltado, mãos à obra: controle o chefe, faça os outros trabalharem, declare guerra às tarefas supérfluas; numa palavra: reserve tempo para si.

## TÁCTICAS PARA “ESTICAR” O TEMPO

### • Controle o chefe

Além de outros aspectos que condicionam a relação chefe/subordinado, há quatro coisas essenciais na gestão das relações com o chefe (admitindo que ele se preocupa com a competência dos seus subordinados). Sempre que lhe é dada uma nova tarefa, pergunte:

- O que é preciso fazer, exactamente?
- Quando deve estar pronto?
- Como é que deve ser feito?

Depois disso — quarta coisa — diga claramente se pode ou não pode fazer. Haverá circunstâncias em que poderá ser necessário dizer “não”. Se houver razões para isso, porque não dizer “não”?

### • Faça os outros trabalharem

Muito poucas pessoas admitem que executam tarefas que não deveriam ser elas a fazer mas sim outros. No entanto isto está sempre a acontecer. Pergunte-se: “Isto é realmente problema meu, ou é simplesmente alguém a descartar-se?” Há pessoas que mais parecem aspiradores. Desde que se trate de trabalho, estão sempre prontas a absorver tudo o que lhes apareça pela frente. Há três maneiras clássicas destas situações se colocarem:

**Primeira:** um colega pede ajuda. Normalmente o visado tem determinado tipo de conhecimentos e é lisonjeiro que tal seja reconhecido pelos outros — ainda que isso lhe custe mais trabalho.

Não há aqui evidentemente qualquer sugestão de que alguém deva abdicar das suas competências e negar o apoio aos colegas, mas há situações em que não se trata de qualquer pedido de apoio técnico, mas de mero apoio moral. “Passa uma vista de olhos por isto, Jorge, e diz-me o que é que pensas do assunto” — não é uma situação invulgar. Claro que se o Jorge quiser ser simpático, a breve trecho facilmente dará por si a ler relatórios que realmente não lhe dizem respeito e sobre os quais ele não tem influência nem controlo.

**Segunda:** subordinado habilidoso transfere o problema para o chefe. Se o subordinado for esperto, o problema pode ser transferido para o chefe sem o chefe dar por isso. Isso consegue-se muitas vezes através do uso de alguma subtileza e lisonja: “Você, da outra vez, resolveu isto tão bem. Como é que

fez?” Muitas vezes é mais fácil fazer você mesmo do que ensinar, e nessa altura o trabalho muda de mãos.

A **terceira** maneira de adquirir mais trabalho do que precisa é deixando de o transferir para a pessoa que o devia fazer. Por outras palavras, não delegando. Há várias razões — razões que por vezes são apenas pretextos —, que levam os dirigentes a não delegar:

- O subordinado não é competente ou merecedor de confiança.
- O subordinado diz “estou muito ocupado”.
- O subordinado resmunga.
- O chefe aprecia particularmente fazer esse tipo de trabalho.

#### • Declare guerra às tarefas supérfluas

Para gerir eficazmente o seu tempo de trabalho, tem que fazer guerra permanente às tarefas supérfluas e para isso é bom prestar atenção a três aspectos principais.

**Papéis, papéis e mais papéis.** Algumas pessoas, especialmente dirigentes, despendem demasiado tempo a decidir o que fazer aos papéis — as cartas e relatórios — que recebem. Muitos são simples documentos rotina e podem facilmente ser tratados por uma secretária ou auxiliar. Evidentemente, há sempre documentos que requerem mais atenção. Esses o dirigente deve saber reconhecê-los.

**Telefone, instrumento altamente cronofágico.** Se as pessoas a quem o tempo sempre falta se dispusessem a disciplinar o uso do telefone, estamos em crer que grande parte do seu problema estaria resolvido. Há estatísticas em que se estima que os gestores são interrompidos pelo telefone todos os cinco minutos. Uma secretária para filtrar essas chamadas e reservar um período de tempo em cada dia para responder às chamadas importantes pode ser a solução.

**Reuniões, são como os remédios: use mas não abuse.** Há pessoas que despendem mais de quatro horas por dia em reuniões. Para ajudar a tornar este tempo produtivo, a pessoa que convoca a reunião deve especificar claramente a agenda, indicar a hora de começo e a duração prevista da reunião, iniciar os trabalhos a horas, manter todos os participantes centrados na agenda, e terminar na hora prevista.

#### Escolher o seu tempo, é ganhar tempo

Como se vê não faltam táticas para “esticar” o tempo. Algumas delas pode pô-las em prática sozinho. Outras requerem a cooperação de terceiros. Mas muito tempo poderá ser poupado desta forma, preservando assim a sua vida familiar, as suas distrações, as suas actividades sociais, numa palavra: conseguir ter tempo para “perder” tempo.

## *Não Tenho Tempo para Trabalhar*

Durmo 8 horas por dia, portanto:

8 horas x 365 dias = 2920 horas (2920 horas /  
/ 24 horas) = 122 dias

Sábados domingos e feriados = 104 dias

Preciso de 4 horas/dia para refeições, portanto:

4 horas x 365 dias = 1460 horas (1460 horas /  
/ 24 horas) = 56 dias

Férias anuais = 30 dias

Preciso de 3 horas/dia para me distrair, portanto:

3 horas x 365 dias = 1095 horas (1095 horas /  
/ 24 horas) = 46 dias

Total = 358 dias

365 - 358 = 7

Sobram apenas 7 dias para estar doente!

#### Onde é que está o gato?

“Não tenho tempo”: qual de nós pode gabar-se de não ter pronunciado — ou de não ter tido vontade de dizer — alguma vez estas palavras? Temos, de facto, tendência a queixarmo-nos da falta de tempo que sentimos como uma opressão que nos vitima. Seria necessário acrescentar, com maior ou menor consciência, que a verdade é que nunca reflectimos muito na organização do nosso tempo. E sem dúvida porque esta reflexão iria por em causa — pelo menos parcialmente — os nossos hábitos e as nossas atitudes, o que nem sempre é agradável. Mas, no fundo, este pôr em causa não é o preâmbulo do domínio que gostaríamos de ter do nosso tempo e a partir daí da nossa própria vida?



Informação

## OS “TEMPOS” DA DIRIGIR

### COMO NASCEU A DIRIGIR

A Revista DIRIGIR, editada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), actualmente com 50 números publicados, nasceu em Julho de 1987 com a publicação do número 0 da revista DIRECCÃO, que depois mudaria para DIRIGIR.

Em 1987 existia no IEFP um núcleo vocacionado para a Formação de Quadros e Chefias Intermédias — Núcleo de Desenvolvimento de Chefias e Quadros (NDCQ) — onde foi sentida a necessidade de implementar um projecto de formação a distância que fosse facilitador do desenvolvimento das capacidades de gestão dos empresários, dos dirigentes e das chefias intermédias, criando condições nas empresas para a introdução de profundas mudanças estruturais.

Desde o primeiro momento da concepção da DIRIGIR foi sempre claro, para quem a fazia, qual era exactamente a missão que devia empreender, quais eram os limites precisos do espaço “editorial” a preencher e qual o estilo que devia adoptar e de que não se devia desviar. Pensamos, hoje, que a fidelidade a estes três aspectos tem sido o segredo do seu sucesso.

Mas outros aspectos fazem parte do segredo que explica o sucesso da DIRIGIR:

- O estilo acessível, sem ser redutor ou excessivamente simplista.
- A “humildade” dos colaboradores que, ao entregarem os artigos, se mostram sempre disponíveis para introduzirem as alterações que entendemos necessárias para garantir o tal estilo DIRIGIR. Contamos actualmente com cerca de 300 colaboradores, na sua

maioria leitores que nos enviam colaborações espontâneas.

- As capas e o grafismo em geral. Entendemos que um projecto de formação permanente e global não pode esquecer a vertente estética.

Um revista espelha o entusiasmo e a paixão de quem a pensa, de quem a faz.

Vamos reproduzir as declarações de antigos directores e coordenadores da DIRIGIR, que no seu “tempo” e à sua maneira apostaram em fazer de cada DIRIGIR um caso... de dedicação, de empenhamento e, porque não, de amor.



## JOSÉ CASQUEIRO CARDIM

Quando, em Outubro de 1987, nasceu o número um da Revista DIRIGIR, a nossa ambição era alcançar o décimo porque, sabendo-se que revistas não são um produto com grandes condições de sobrevivência na administração, aquele número parecia já um excelente resultado.

De facto, para a avaliação mais séria de uma revista o que conta não são os primeiros números mas os que se atingem ao fim de alguns anos, os da ordem das dezenas. Esses números passaram já o teste da capacidade de sobrevivência, que é uma quase garantia de qualidade, e reflectem mais amadurecidamente o seu estilo. Com este critério, os 50 números da DIRIGIR ganham uma dimensão mais nítida e permitem considerá-la um caso de longevidade e, porque não, de qualidade editorial.

Torna-se agora, e acima de tudo, interessante identificar o que, nas suas condições de produção, contribuiu para a sua perenidade e para um resultado que é relativamente excepcional.

Na minha opinião, um primeiro factor da sua longevidade foi a capacidade criada para a produzir. A DIRIGIR não foi um produto efémero resultante de um desenvolvimento momentâneo com morte súbita posterior porque teve como suporte uma estrutura permanente, profissional e leve. Exactamente por isso, porque a sua estrutura de suporte não pesou nunca mais do que o resultado e o benefício proporcionado ao “proprietário”, a sua pequena estrutura, ligeira e profissional, foi um factor essencial de manutenção do projecto na medida

em que garantiu sempre a sua continuidade sem a pôr em cheque pelo custo excessivo.

Um outro factor relevante foi a própria gestão da revista em que o conselho editorial reflectiu uma mistura de membros, de “dentro e fora”, promovendo uma saudável orientação para o exterior e para o público externo a que este foi sensível nas apreciações que fez e faz. Eis alguns exemplos de questões organizativas que ajudam a perceber porque é que as coisas marcham bem. Num plano diferente, mas ainda no domínio do organizativo e poucas vezes considerado com a atenção devida, está o sistema de distribuição implementado e que garantiu com eficácia e simplicidade um bom contacto com o “cliente”. É sabido que se fazem muitos projectos de publicações em que a distribuição é descurada ou é subavaliada. No entanto, a questão da distribuição de uma revista, particularmente quando é marcadamente institucional, é muito importante porque se não for pensada com cuidado compromete todo o trabalho de produção (o mais caro) ao reduzir a eficácia na chegada ao leitor. Esta questão reflecte um *handicap* muito vulgar nas equipas que realizam um projecto editorial. Normalmente são constituídas por entusiastas do “assunto” da publicação. Estes técnicos têm prazer em ver em letra de forma o “seu” produto e obtêm uma grande satisfação na sua produção, dando menos importância e atenção à sua entrega ao cliente porque isso é, de facto, um “pormenor enfadonho” para quem tem o seu interesse essencialmente orientado para o conteúdo. Pelo contrário, num projecto editorial não sancionado pelo mercado, ou que o é de forma muito indirecta, a questão da distribuição é um dos aspectos essenciais porque mesmo a melhor publicação se não chegar a um número significativo de leitores não serve para nada e pode constituir um puro desperdício. Este “pecado” é vulgar mas não é original. Apesar de bem visível, neste exemplo e pela positiva, não é mais do que a velha pecha da gestão pública que valoriza mais as actividades que os resultados.

Também no plano do conteúdo, a DIRIGIR tem algumas qualidades identificáveis. Não obstante ser propriedade de uma entidade pública, como todas ávida das pequenas oportunidades de reforço da imagem, manteve uma saudável sintonia no conteúdo técnico interessante ao leitor-alvo, quase não caindo na tentação da notícia institucional, ou fazendo-o a um nível higiénico. Uma das coisas que empastela e mata na sua eficácia a maioria das publicações institucionais,

porque afasta inexoravelmente o interesse do leitor, é o excesso de informação promocional personalizada que, acima de certos níveis, se transforma qualitativamente passando a propaganda. E a propaganda institucional ou é feita com talento ou é absolutamente enfadonha, por mais que o leitor possa simpatizar com o conteúdo.

Ainda neste plano, a DIRIGIR teve, na minha opinião, uma opção acertada. O seu estilo e forma de abordagem reflectem uma preocupação essencialmente informativa e prática. Em Portugal, a tendência normal da gestão das publicações institucionais orienta-se para a investigação e o aprofundamento dos temas porque estes são, na nossa sociedade, mais bem vistos e prestigiantes. A divulgação é considerada vulgar, rasteira, pouco elaborada e, como tal, menos importante. Mas uma revista não deve definir o seu conteúdo pelo gosto de quem a faz mas pelo por aquilo para que serve à instituição e aos projectos em que se inscreve. No caso da DIRIGIR ela pode servir, claramente, para estabelecer uma melhor ligação com o tecido económico, com os quadros, técnicos e até pequenos empresários, que são um público-alvo muito interessante porque podem ser agentes de mudança nas empresas e, como tal, contribuir para a utilização da generalidade das actividades do IEFP! Possuir um veículo de contacto com públicos-alvo tão significativos para a *performance* de um serviço de emprego justifica absolutamente o pequeno investimento que nele se faz e justifica ainda a sua maior utilização, não enquanto veículo de propaganda mas como meio de informação sobre a generalidade dos programas que se executam...

No entanto, porque nas revistas, como nas pessoas, a idade não perdoa e dez anos são já uma longa duração, é importante geri-la com a noção permanente que a rotina e o envelhecimento associados à longevidade podem contribuir para adormecer o melhor projecto.

Finalmente, será importante considerar que outras ameaças a estes trabalhos vêm mais da sua própria visibilidade e qualidade que do seu mau resultado. No nosso País, o êxito é o maior inimigo dos projectos porque faz juntar contra eles frustrações e invejas. Mas, apesar disso, a DIRIGIR têm resistido bem e parece mesmo estar de boa saúde!

Desejemos-lhe agora uma longa vida de, pelo menos, mais cinquenta números, mas sempre com uma forte ligação aos seus leitores!...

## FERNANDO C. MOURATO

Já decorreram dez anos desde o início da publicação da DIRIGIR e, com este, 50 números foram já dados à estampa — longevidade invulgar para este tipo de revistas, proveniente de uma conversão imediata à qualidade deste projecto editorial que se revigora, conquistando leitores à medida que avança.

É meu privilégio ter feito parte da equipa DIRIGIR durante alguns anos. Foi um tempo importante, pela participação numa construção nova, pela partilha constante de conhecimentos e aprendizagem concretizada. Nesta data de celebração estou naturalmente presente, dando o meu testemunho. Hoje leitor interessado, acompanho a revista e sinto que a DIRIGIR continua a cumprir os objectivos, ainda actuais, que presidiram à sua criação, continuando a ser um excelente meio de formação a distância e apoio às empresas, na valorização dos seus gestores.

A DIRIGIR prova-se uma publicação de sucesso que não esmorece e continua a competir e a destacar-se da concorrência. Tem querido e sabido ser melhor, antes de ser maior, pelo que o seu crescimento cuidadoso tem sido gradual e sustentado. A escolha dos seus temas continua a ser planeada cuidadosamente pelo Conselho Editorial que tem conseguido trazer-nos a actualidade reflectida, ousando mesmo desafiar-nos a imaginar o futuro.

Desejo que a revista não cristalize, que seja capaz de antecipar e sonhar, formando nos seus leitores uma atitude profissional e inculcando, ao mesmo tempo, o gosto pela inovação e a autoformação.

Faço votos para que a DIRIGIR continue a contribuir para a aproximação cultural entre as hierarquias das empresas, porque neste mundo, onde é preciso mudar as técnicas rapidamente, a formação aparece como um princípio económico e social fundamental. As cadeias de decisão simplificam-se cada vez mais e a revista poderá, pela formação que proporciona e informação que disponibiliza, constituir um impulso positivo que revitalize projectos individuais e empresariais. A crise das formas tradicionais de motivação conduz a que a formação seja hoje um valor que se impõe e conduz ao gosto por aprender, à modificação efectiva dos intervenientes e ao acentuar da responsabilidade individual.

Desejo, em suma, que a revista continue moderna, atenta à evolução, livre, objectiva e que nos ajude a ser optimistas.

Longa vida à DIRIGIR.

LUÍSA BRITO MENDES

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.”

Fernando Pessoa, *Mensagem*

Um homem sonhou, acreditou no sonho, soube-o matéria e a DIRIGIR nasceu.

DIRIGIR é, sobretudo (não me atrevo a dizer exclusivamente, porque um homem só nada pode) um projecto tornado realidade pelo Dr. José Cardim. Agradeço-lhe ter acreditado em mim para, juntos, darmos corpo a esse seu projecto-sonho.

Deitámos mãos à obra e, secundados por um Conselho Editorial animado do mesmo espírito, traçámos o projecto focalizando a inovação nele contida; caracterizámos o público-alvo, mostrando que era constituído por uma população até então esquecida por revistas congéneres; organizámos um grupo entusiasmado de colaboradores — redactores, entrevistadores, comentadores, desenhadores, gráficos, revisores e tantos outros que nos bastidores trabalharam com ardor e afínco — que, de imediato, aderiu a esta ideia nova. Assim, foi dado à estampa o primeiro número de DIRIGIR. A receptividade que teve (e tem tido) é de todos conhecida...!

Nesta lide, e embora possa parecer, não estão esquecidos os corpos gerentes do IEFP. Deles, porém, escusado será falar, pois DIRIGIR é, em si, prova evidente do seu apoio a tão controverso (na ocasião) empreendimento.

Das angústias e desesperos — o artigo que não chegou, o papel que faltou, a tinta que acabou, a máquina que gripou, o carro que avariou, a distribuição que falhou, a electricidade que “pifou”, enfim, a (des)graça que sobre as nossas cabeças desabou! — desses, nem falo, porque constituem o colorido “trágico” do quotidiano profissional e não só... de cada um de nós.

Destarte, a Revista DIRIGIR foi crescendo. A criança que há dez anos nasceu e timidamente ensaiou os seus primeiros passos desabrochou e, já “adulta, sem esquecer as suas raízes, caminha com segurança e desenvoltura de olhos postos no futuro.

O sonho fez-se obra!

LUÍS FILIPE CARDIM

Em 1988 fui convidado para coordenar a revista DIRIGIR. Foi com grande expectativa que aceitei participar num projecto de formação a distância, inovador,

num contexto de aproximação da entrada plena de Portugal para a Comunidade Europeia e tendo como público-alvo chefias directas e intermédias.

Pretendeu-se antecipar as grandes alterações previsíveis a nível socioeconómico, num contexto de desemprego não preocupante, comparado com o da Comunidade. A perspectiva de trabalho era de complementar a preparação daqueles profissionais para grandes mudanças que vieram a acontecer, tendo em conta o seu nível de escolaridade que, segundo estatísticas oficiais, era maioritariamente médio/baixo.

A DIRIGIR era então a única revista periódica de gestão e o seu arranque ultrapassou todas as expectativas. O aparecimento posterior de revistas profissionalizadas não desarmou os leitores, mas previerteu as nossas intenções: os quadros licenciados absorveram quase por completo as assinaturas e ocuparam o lugar daqueles que têm menos hábitos de leitura, sem que tenhamos conquistado o alvo inicial.

Contrariar tendências naturais para cumprir a missão não foi fácil, como não terá sido fácil o processo de reestruturação do tecido empresarial, que terá contribuído mais para a diminuição das chefias directas do que para a sua integração em níveis superiores de hierarquia.

Anos passados, encontramos uma revista irrepreensível do ponto de vista gráfico e concorrendo com a *Exame*, *Fortuna* e suplementos de meios de comunicação vários. Questiono-me, no entanto, se esse projecto de formação a distância atingirá aqueles para quem foi criado — que constituem mais de 90 por cento do tecido empresarial, as PME, onde empresários e quadros desenvolvem tarefas mais polivalentes e não têm outra publicação cujo objectivo seja estabelecer com eles um diálogo ao nível das suas preocupações e da sua preparação escolar.

MADALENA AVILIZ

Parabéns DIRIGIR.

Mergulhei no projecto com o olho a brilhar, há sete anos.

Orgulho-me de ter coordenado um projecto que, muito embora fosse do foro da Administração Pública, veio em 1993 citado no semanário *Expresso* como tendo um índice de leitura idêntico ao que então tinha a revista *Valor*, superior ao da revista *Expansão* e o terceiro depois da *Exame* e *Fortuna*.

Hoje continuo a vibrar com a incrível capacidade de comunicação que esta revista sempre teve e continua a ter.

O mérito é, claro, de quem a pensou, de quem a quis simples e acessível mas actual, um verdadeiro projecto de formação a distância para todos os que se interessam por estes temas.

Mas o mérito é também das sucessivas equipas que lhe foram dando corpo, mais preocupadas em ir ao encontro daquilo que o público leitor realmente queria do que em conseguir, através da revista, alguma visibilidade.

Tenho tido o privilégio de participar nos *brainstormings* que estão na génese de cada número da revista. O processo é simultaneamente criativo, lúdico e confrontador de conhecimentos e saberes, partilhados pelo prazer de fazer uma revista que seja lida e desejada por quem a lê.

Qual é o segredo do sucesso de uma publicação que existe há dez anos e que é efectivamente lida e utilizada na formação e desenvolvimento das pessoas? É continuar a ser, apesar das sucessivas mudanças de equipas redactoriais, uma revista destinada aos que “põem a mão na massa”, uma revista técnica com uma filosofia humanista subjacente, uma revista pragmática e, *last but not least*, uma revista que apetece guardar.

Mas também penso que o sucesso se deve a qualquer coisa que vai sendo rara nos tempos que correm: o que move a equipa que pensa e estrutura a revista é estar efectivamente ao serviço de quem a lê.

O segredo reside neste “estar” desinteressado, nesta entrega apenas pelo prazer de fazer qualquer coisa bem feita, que valha a pena e que promova o desenvolvimento.

## LUÍSA FALCÃO

A DIRIGIR é, acima de tudo, um ponto de encontro. Encontro de ideias, de vontades — uma verdadeira partilha de entusiasmo.

Encontro de muitas pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuem para que a DIRIGIR seja o sucesso editorial que é, e desde sempre. A sua actualidade, a pertinência dos temas que trata, a sua forma cuidada e a sua imagem constituem uma marca distintiva.

Todos os que temos contribuído para que a DIRIGIR seja esta realidade, fazemo-lo com a noção da

grande responsabilidade que é mantê-la com a mesma coerência e qualidade com que foi concebida e lançada.

Creio que estamos todos de parabéns!

## O FUTURO DO PROJECTO DA DIRIGIR

Antes de falarmos do futuro vamos analisar o presente.

Mas, afinal, quem lê a DIRIGIR? Quem são estes duzentos e muitos leitores que nos escrevem e telefonam todos os meses, elogiando o nosso trabalho e pedindo para serem assinantes da revista?

Do apuramento de um inquérito lançado há alguns anos chegamos a algumas conclusões, que se têm confirmado e que continuam actuais.

O leitor da DIRIGIR é maioritariamente do sexo masculino. A chefia intermédia e o encarregado, originais leitores da revista, foram secundados pelo quadro superior licenciado; um outro leitor já com um peso significativo é o estudante. Trata-se de um leitor entusiasta, que procura na DIRIGIR o complemento prático para o seu estudo universitário.

Perante este quadro, o futuro projecto DIRIGIR aponta para as seguintes linhas de força:

- Manter a orientação seguida até hoje.
- O conteúdo ser temático, e inclui uma separata.
- Introdução de um a dois artigos de fundo.
- Nível de linguagem simples sem ser simplista.
- Aperfeiçoamento permanente do aspecto gráfico.

Dado que a DIRIGIR se insere numa perspectiva de formação global e permanente, está nos nossos planos de futuro, como prioridade máxima, manter e melhorar as características eclécticas e diversificadas do seu conteúdo, sem esquecer que **formar é antes de tudo facilitar o crescimento e o desenvolvimento de quem aprende, no máximo de respeito pela sua liberdade.**

## EMPRESÁRIOS PORTUGUESES EM BUSCA DO EXEMPLO JAPONÊS

### Primeira Missão Técnica de Qualidade da AIP

Proporcionar “uma alavancagem ao tecido empresarial português” e preparar as empresas para a certificação em termos de qualidade são os objectivos do projecto *For Quality* — Formação em Gestão de Qualidade, desenvolvido pela Associação Industrial Portuguesa (AIP), através da sua Direcção de Ensino e Formação (Coprai). No âmbito deste programa, co-financiado pelo PEDIP e pela AIP, cerca de 43 pequenos e médios empresários estiveram no Japão para a primeira Missão Técnica de Qualidade promovida por uma instituição nacional.

É a primeira vez que um projecto deste género se propõe conduzir “um tão grande número de empresas à certificação”, disse Norma Rodrigues, subdirectora da Coprai.

No entanto, “mais do que levar as empresas a obter um certificado de qualidade, este projecto pretende pôr os empresários a pensar e a funcionar em termos de qualidade”. Por isso mesmo, o programa, que passará posteriormente por uma formação de cerca de 14 meses, vai dar às empresas um apoio de formação e consultadoria personalizada.

Vários dos empresários presentes no Japão — representativos de sectores tão diferentes como o da metalomecânica, têxteis, plásticos, construção civil, equipamento ou alimentar — afirmaram que o objectivo final da sua participação nesta missão é, essencialmente, o de organizarem as suas empresas e pô-las a funcionar em termos de qualidade.

Até porque a certificação — sujeita depois à aprovação da APSER — envolve um grande esforço financeiro.

Outro dos objectivos do programa *For Quality* é apoiar a internacionalização das empresas envolvidas. E é aí que a certificação em qualidade pode ser indispensável, uma vez que “muitos

dos mercados de exportação exigem a certificação para importarem determinados produtos”, explicou Norma Rodrigues. Com a globalização da economia, Portugal não tem capacidade para competir nos preços. No entanto, “pode fazê-lo através da qualidade, tanto nos têxteis como no calçado, na hotelaria, na construção ou na metalomecânica”. A viagem ao Japão incluiu, para além de alguns seminários subordinados às técnicas de gestão em qualidade, a visita a diversas empresas locais que desenvolvem sofisticados sistemas de controlo de qualidade há já alguns anos. E a deslocação ao Japão “já é uma medida que se toma em prol do sucesso deste projecto”, uma vez que as empresas visitadas aplicam estas técnicas há vários anos, acrescenta o vice-presidente da AIP.

No entanto, a realidade das empresas visitadas é bastante diferente da vivida diariamente pelos empresários visitantes. Não só pelo seu avanço na aplicação das técnicas de gestão de qualidade, mas também pelo facto de serem ou pertencerem a grandes grupos japoneses.

Dá que a AIP pretenda depois “monitorar a adaptação das empresas portuguesas à realidade contactada”. Para já, o primeiro passo será “aferrir as percepções com que ficaram os nossos empresários e tentar corrigi-los. Mas a principal lição que lhes queremos transmitir é a de que é necessário trabalhar com indicadores, com modelos de controlo de qualidade. O essencial é que os empresários portugueses fiquem conscientes de que não há sobrevivência sem qualidade”, garante Norma Rodrigues.

In Público

## UNIVERSIDADE EM MUDANÇA

No passado dia 4 de Junho teve lugar, na Universidade Lusfada, um colóquio, organizado por esta instituição, denominado “Universidade em Mudança”.

Foram debatidos, durante 3 dias, os seguintes temas: Universidade Identidade e Sociedade; Universidade e Desenvolvimento; A Avaliação das Universidades; A Universidade e o Futuro.

A sessão de abertura foi presidida pelo ministro da Educação, Prof. Doutor Eduardo Marçal Grilo, e intervieram no evento significativas e proeminentes individualidades ligadas ao ensino, quer público quer privado, à formação profissional e à vida social e política nacional.

Atenta a estes problemas, a Universidade Lusíada tornou-se pioneira, a nível nacional e talvez a nível europeu, ao chamar à atenção para a proactividade que tanto o ensino como a formação profissional deverão ter ao prepararem os seus recursos humanos, quer docentes quer discentes, em termos de antecipação aos problemas e obstáculos que o futuro reserva, pugnando por um maior incentivo à pesquisa, à experiência, ao intercâmbio entre empresas e instituições de ensino e formação, criando condições para o desempenho de funções e tarefas com eficiência e eficácia, evitando os obstáculos que de outra forma podem surgir.

## JORNADAS "TRADIÇÃO & INOVAÇÃO"

Realizaram-se nos dias 2 e 3 de Maio, em Loulé, as jornadas Tradição & Inovação organizadas pela Associação IN LOCO. Nesta iniciativa, integrada no Ano da Educação e Formação ao Longo da Vida, estiveram em debate as experiências desenvolvidas por aquela associação, num processo de revitalização de áreas rurais na Serra do Caldeirão.

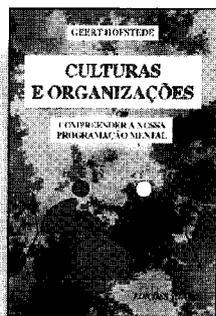
O desenvolvimento deste projecto contou com parcerias que se têm vindo a construir e com a participação das populações, de que resultou a criação de micro-empresas autogeridas, racionalmente equiparadas, organizadas e voltadas para as exigências do mercado exterior, na sequência de formação profissional para o auto-emprego, a partir de saberes e práticas tradicionais (tecelagem manual, doçaria, plantas aromáticas, enchidos, etc.).

Durante as jornadas os participantes tiveram oportunidade de visitar algumas micro-empresas tais como o Centro Brito de Carvalho (pólo telemático-Centro de Recursos de Investigação Aplicada e Inovação para a média montanha) em Salir, Quinta do Freixo (agroturismo ecológico) em Benafim, Escola de Doçaria Tradicional, Museu do Traje Rural de S. Brás de Alportel e muitos outros, num binómio tradição-modernidade. A ministra para a Qualificação e Emprego, que presidiu à sessão de encerramento, defendeu que "a combinação entre a tradição e a inovação é um tema precioso para o futuro do País e muito importante para se conseguir um equilibrado desenvolvimento local".

In *MQE INFORMAÇÃO*

## OPORTUNIDADE PARA JOVENS INTERESSADOS EM FAZER UM CURSO SUPERIOR NO REINO UNIDO

Tendo por base um Acordo de Cooperação entre o CENERTEC — Centro de Energia e Tecnologia, e a University of Glamorgan, situada em Cardiff, Reino Unido, jovens com o Ensino Secundário completo poderão fazer, naquela universidade, um dos seguintes cursos, com propinas pagas: Engenharia Mecânica, Energia e Ambiente, Design, Ciências Aplicadas, Biologia, Biotecnologia, Química, Poluição. Com base neste acordo, que começou há seis anos, encontram-se neste momento, naquela universidade, cerca de cinquenta jovens portugueses. Outros já acabaram, estando alguns deles na indústria, e outros em mestrado ou em doutoramento. Os interessados poderão contactar o CENERTEC — Centro de Energia e tecnologia, Rua Gago Coutinho, 185-187, 4435 RIO TINTO. Tel.: 02-973 07 47/9734624. Fax: 02-973 07 46



## CULTURAS E ORGANIZAÇÕES

Pessoas de outros países, gerações, classes sociais, profissões ou organizações pensam e agem frequentemente de modos que nos espantam.

Para estas pessoas somos nós que nos comportamos de maneira estranha. O que nos separa delas é a cultura onde crescemos.

O autor mostra que as culturas nacionais diferem de acordo com cinco dimensões:

- Grau de integração dos indivíduos nos grupos.
- Diferenças entre os papéis sociais masculino e feminino.
- Modos de encarar a desigualdade.
- Grau de tolerância perante o desconhecido.
- Orientação curto prazo *versus* longo prazo.

Contudo, as culturas organizacionais são um fenómeno diferente. Não seguem as mesmas dimensões, são mais geríveis e oferecem oportunidades para pôr em contacto culturas nacionais.

Geert Hofstede revela as circunstâncias em que as culturas organizacionais podem ser geridas com eficácia e identifica as formas de apreender a comunicação intercultural, essenciais para o sucesso no próximo século.

### Ficha Técnica

**Título:** *Cultura e Organizações*

**Autor:** Geert Hofstede

**Editora:** Edições Sílabo

À venda nas livrarias



## DESENVOLVIMENTO PESSOAL

O objectivo principal deste livro é melhorar a compreensão e domínio de algumas técnicas que permitem a uma pessoa desenvolver-se e estar bem

consigo própria e com os outros, tendo presente que a vida é feita de mudança e que o motor principal dessa mudança é o ego consciente.

Considera-se que a possibilidade de desenvolvimento no plano afectivo, fisiológico, social, espiritual, intelectual e material é um processo que pode nortear uma vida inteira e que está sempre em construção — é tomar o destino nas próprias mãos, embora sabendo que a maior parte das variáveis de um sistema não é controlável e que a vida é uma aventura.

De referir que, na sua parte final, este livro propõe a constituição de Clubes de Desenvolvimento Pessoal que agrupem pessoas com esse objectivo comum e que poderão eventualmente ligar-se em rede.

### Ficha Técnica

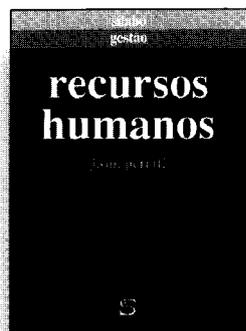
**Título:** *Desenvolvimento Pessoal*

**Autor:** José Sequeira

**Editora:** Monitor

**Colecção:** Investimentos e Organização

À venda nas livrarias



## RECURSOS HUMANOS

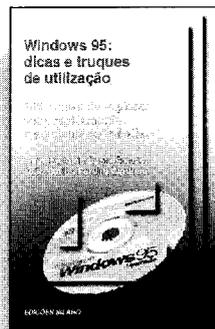
Os desafios de final de século impõem uma renovação das práticas da função Pessoal e uma gestão dos recursos humanos que integre

as dimensões estratégica e internacional. A gestão dos empregos e das competências, o controlo da massa salarial e a abordagem das remunerações, o investimento em formação, segurança, qualidade e na melhoria das condições de trabalho, a gestão dos tempos, as relações sociais, a comunicação, a motivação e a auditoria social tornaram-se factores-chave de sucesso da empresa. O autor, com uma preocupação pedagógica e um sentido de comunicação evidentes, descreve com rigor e de um modo sistemático as principais áreas da função. Esta obra destina-se a uma vasta população de leitores: especialistas da função, estudantes, “homens de empresa” e todos os que se interessam por estes temas.

### Ficha Técnica

**Título:** *Recursos Humanos*  
**Autor:** Jean-Marie Peretti  
**Editora:** Edições Sílabo, Lda.  
**Colecção:** Gestão

À venda nas livrarias



## WINDOWS 95: DICAS E TRUQUES DE UTILIZAÇÃO

Este pequeno livro fornece um conjunto de “dicas e truques” que permitem ao utilizador tirar o melhor

partido do seu computador e do sistema operativo. São 102 formas de explorar mais rapidamente o ambiente de trabalho.

Os autores procuraram reunir um *best of*, tendo distribuído a sua escolha pelos vários segmentos de utilização típica do sistema operativo. Entre os tópicos abordados contam-se: o controlo aprofundado de vários aspectos do comportamento do *interface*, a manipulação do registo e formas avançadas de melhorar o desempenho de um computador que utilize o *Windows 95*.

### Ficha Técnica

**Título:** *Windows 95: Dicas e Truques de Utilização*  
**Autor:** J. Paulo Costa Amado e João Carlos Pereira Cardoso  
**Editora:** Edições Sílabo, Lda.

À venda nas livrarias

## MANAGING CHANGE STANDARDS DE DESEMPENHO PARA GESTORES

O *Managing Change* é um programa que procura definir os *Standards* de Desempenho para empresários e gestores, através de acções presenciais e a distância. Prevê-se ainda a utilização da Internet quando as empresas o pretenderem.

O que são os *Standards* de Desempenho para Gestores?

Os *Standards* de Desempenho são:

- **Sólidos...**

Uma metodologia prática para melhorar o desempenho dos gestores: os *Standards* de Gestão são um *benchmark*, uma plataforma a atingir para ajudar os gestores — e as empresas onde trabalham — a melhorarem o seu desempenho. O objectivo é o desenvolvimento individual e simultaneamente profissional.

- **Uma definição das melhores práticas de gestão...**

Os *Standards* descrevem as melhores prática de gestão, numa linguagem prática e acessível. Os gestores podem auditar como cada um — e a sua equipa de trabalho — se comparam com *benchmarks* reconhecidas.

- **Fáceis de compreender...**

Os *Standards* abrangem em pormenor praticamente todas as actividades pelas quais os gestores são responsáveis.

- **Importantes para qualquer empresa...**

Porque foram escritos após consulta a milhares de gestores em diferentes sectores, qualquer gestor descobrirá que os *Standards* são importantes para o seu trabalho.

- **Flexíveis na utilização...**

Os *Standards* foram estruturados de forma a que os gestores possam seleccionar as áreas mais apropriadas às suas necessidades.

- **Valiosos para o desenvolvimento de gestores individuais...**

Porque os *Standards* revelam o que os gestores de sucesso fazem e como o fazem, é importante

comparar o desempenho individual relativamente aos *Standards* e identificar eventuais lacunas.

As necessidades de cada gestor podem ser utilizadas como base do seu desenvolvimento.

- **Um instrumento fundamental para o recrutamento de pessoal**

Os *Standards* ajudam os gestores de recursos humanos a identificar o perfil mais adequado para o desempenho de uma determinada função. Trata-se de seleccionar a pessoa certa para a função certa.

- **Indispensáveis nos processos de Gestão da Qualidade Total**

Porque a qualidade dos produtos ou serviços não é possível de atingir sem a qualidade dos gestores responsáveis pela concepção, produção e comercialização desses mesmos produtos ou serviços.

*Managing Change* é um projecto inserido na Iniciativa Comunitária *Adapt*

**Para mais informações, contactar:**

Carlos Santos

FORMEDIA, SA

Av. do Brasil, 88 - 7.º E — 1700 LISBOA

Tel.: 01 / 793 74 62 — Fax: 01 / 793 74 63



# Valorizar Competências

Numa época em que a mudança se apresenta como uma constante, obrigando as organizações a uma maior capacidade de adaptação e a uma maior flexibilidade para aumentarem os seus níveis de produtividade e de competitividade, num quadro de qualidade total, importa criar condições para que os recursos humanos tenham oportunidade de reforçar, desenvolver e aprofundar conhecimentos, competências, atitudes e formas de comportamento necessários ao desempenho de tarefas profissionais de maior complexidade devido, nomeadamente, ao rápido progresso científico e tecnológico dos dias de hoje.

Neste contexto, surgiu em Dezembro de 1995 o Projecto Europeu para o uso de *Standards* de Competências no Desenvolvimento Profissional Contínuo, para os profissionais da Indústria da Construção (**Projecto EUSCCCIP**). Tem como objectivo determinar, em cada país, referenciais de competências que possam servir de base para o desenvolvimento profissional contínuo dos profissionais da Construção Civil.

Desta forma, crê-se poder promover a flexibilidade, transparência e aperfeiçoamento das qualificações, por toda a Europa, bem como encorajar a criação de novas oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo, promover uma forma de linguagem internacional comum e um intercâmbio de competências e, por último, facilitar a colaboração e o entendimento mútuo entre as diferentes profissões do sector da construção.

O projecto tem a participação de 13 parceiros de 4 países: Reino Unido (como promotor através do CISC — Construction Industry Standing Conference), Irlanda, Finlândia e Portugal. Os dois parceiros portugueses são a Ordem dos Engenheiros e o IEFP.

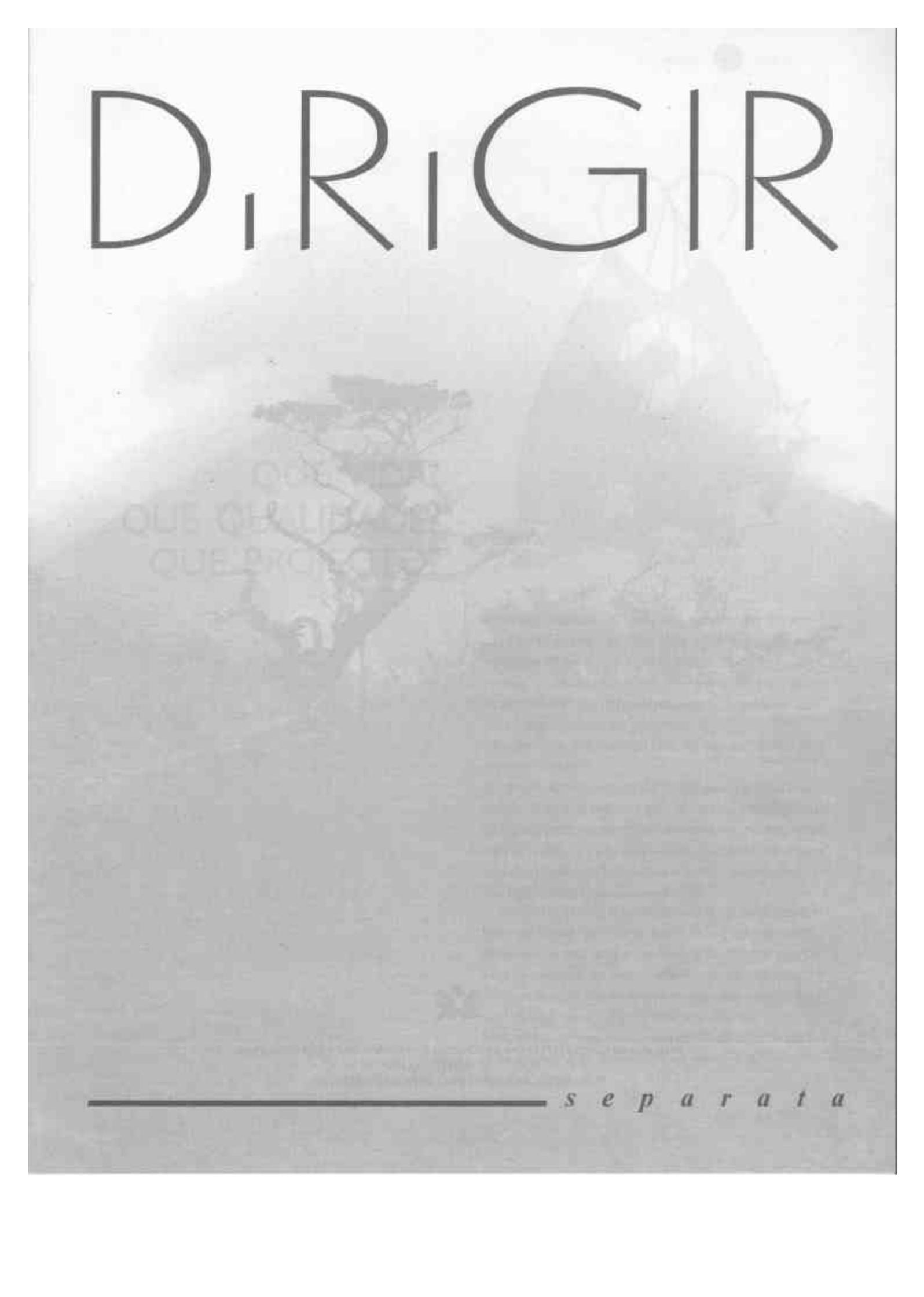
## INTERESSE DO PROJECTO PARA PORTUGAL

Este é um projecto com muito interesse para o nosso País, principalmente nesta fase de implementação, em Portugal, do Sistema Nacional de Certificação Profissional que visa o reconhecimento das competências profissionais detidas pelos indivíduos em vários domínios de actividade. A participação de Portugal é, pois, muito importante, permitindo-nos acompanhar o desenvolvimento e a forma como os restantes países europeus estão a operacionalizar o reconhecimento das competências dos seus profissionais.

Os grandes objectivos deste projecto são:

- Promover a colaboração e o entendimento mútuo entre as diferentes profissões do sector da construção.
- Promover uma forma de linguagem internacional comum e transparente e um intercâmbio de competências.

# DIRIGIR



QUE OBRAS  
QUE CALIBRES  
QUE PROYECTOS

---

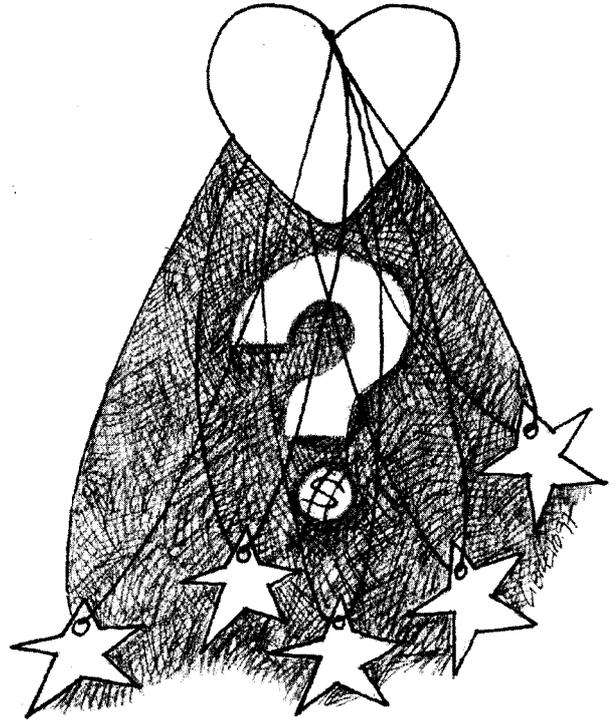
*separata*





EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR Nº 50  
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

# QUE VIDA? QUE QUALIDADE? QUE PROJECTO?



Falar de qualidade de vida nos tempos que correm é tarefa difícil, pois não deve hoje haver expressão mais ambígua. “Isto é que é qualidade de vida!” ouvimos muitas vezes alguém dizer ao volante de um “bruto descapotável” ou num restaurante 5 estrelas a “destruir” uma travessa de marisco.

Mas será isso qualidade de vida: ter muito dinheiro para comprar coisas?

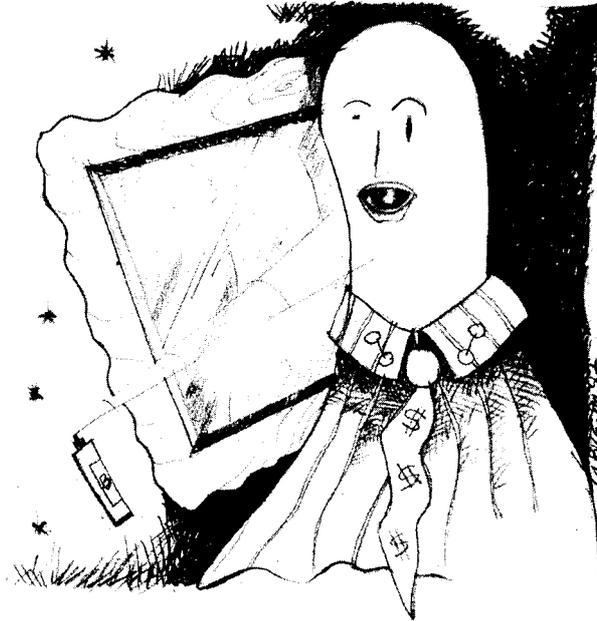
Li recentemente num jornal diário que o terceiro estudo do *TIMSS* demonstra que as crianças portuguesas são das piores a matemática e a ciências porque, entre outras razões, o meio socio-cultural é pobre, os alunos não têm livros em casa, os pais e o ambiente familiar não são estimulantes, não têm qualidade.

A qualidade de vida é, portanto, um tema fundamental. Para nós agora, para os nossos filhos e netos amanhã. Pelos vistos, sem qualidade de vida as crianças e os jovens não aprendem. Sem qualidade de vida as pessoas estiolam. Sem qualidade de vida as empresas mirram. Sem qualidade de vida um país fica para último...

Mas, afinal, de que estamos a falar? Dirão alguns: qualidade de vida é ter dinheiro, é ter poder, é ter coisas! Será?

Em época de férias resolvemos fazer desta separata um momento de reflexão e de análise do percurso de cada leitor. Em vez de respostas, colocamos aos nossos leitores questões-chave que são uma forma diferente de avaliar o tema e ajudam a reflectir sobre os diversos aspectos e as várias armadilhas que a vida nos coloca. Qualidade de vida é, de facto, um conceito subjectivo e ambíguo e daí termos optado por recolher alguns textos que nos remetem para um universo de referências que ajudam à reflexão.

Mas a qualidade de vida é precisa. Por isso leitor aproveite e dedique alguns minutos do seu tempo de férias para reflectir sobre as questões que lhe colocamos. Depois, como tem tempo, escreva-as numa folha e envie-as para a DIRIGIR. Nós prometemos que lhe damos *feedback* num dos próximos números.



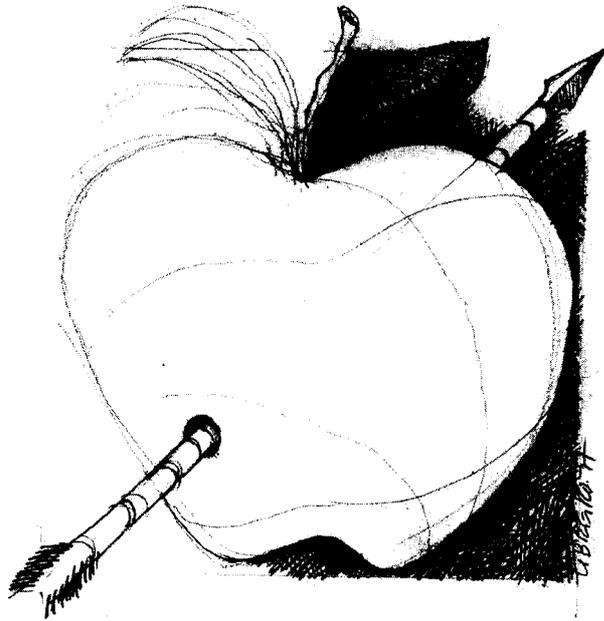
## PROJECTOS DE VIDA: QUAL É O MEU?

### 1. QUE QUALIDADE DE VIDA

“(...) já foram a uma festa de *yuppies*? É como estar numa sala vazia: as pessoas são hologramas vazios que se passeiam e se espreitam a si próprios nos espelhos, humedecendo sub-repticiamente as amígdalas com *spray* Binaca para o caso de terem que beijar outro fantasma como eles. Não há *lá* nada.”

Douglas Copland, excerto do livro *Geração X*

- Que qualidade de vida deseja para si?
- Pode-se viver com qualidade desempenhando, em simultâneo e com qualidade, múltiplos papéis de pai/mãe, filho/filha, amiga/amigo, profissional/responsável/competente, marido/mulher/amante?
- Na sua opinião o que o que é que cabe no conceito de qualidade: o ser ou o ter, o sonho ou a ambição, o envolvimento afectivo ou a distância afectiva, ou cabe tudo? Como?



## 2. OUSAR ARRISCAR

“Mais vale ousar, mesmo que se corra o risco de falhar, do que permanecer toda a vida num crepúsculo sem cor que não conhece nem vitória nem derrota.”

Theodore Roosevelt

- “A única razão que nos leva todas as manhãs para o trabalho é o terror que temos de *parar*.” Concorda com esta frase? Será que assim se desenvolve um trabalho com qualidade?
- Porque acha que poucas pessoas ousam parar e pensar, olhar para dentro?
- Alguma coisa melhorava no mundo e na qualidade de vida se as pessoas arriscassem mais e não jogassem tanto pelo seguro?

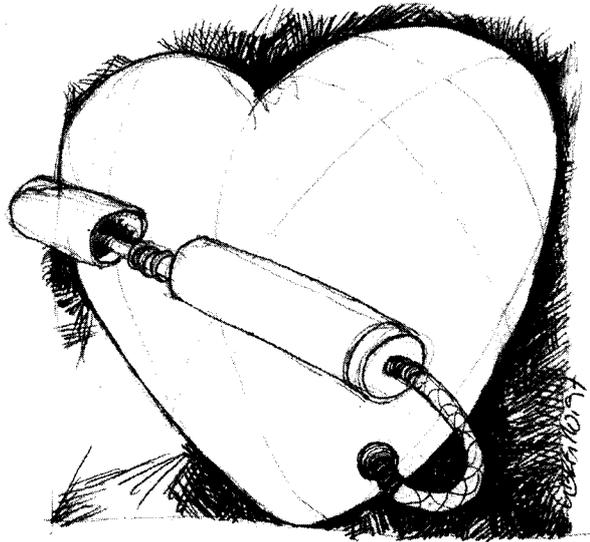


### 3. A TENTAÇÃO DO PODER

“(...) é muito interessante observar quanto pode ser diabólica a tentação do poder. Pode apreciar-se muito melhor isso naquelas pessoas que nunca tiveram qualquer poder e que sempre criticaram com audácia os poderosos por desfrutarem desta ou daquela vantagem (...). Quando de repente se vêem no poder, começam instantaneamente a parecer-se com aqueles que criticavam. (...) Eu que luto constantemente contra as vantagens de que gozo, não me atreveria a afirmar que sou capaz de discernir sempre e com segurança... O ser humano acostuma-se, desacostuma-se, e por fim, sem se dar conta, pode perder o seu sentido crítico. (...) Estando no poder, suspeito sempre de mim próprio. Há algo de pérfido e de duplo sentido nas tentações do poder.”

Waclev Havel, excerto do discurso proferido quando lhe foi atribuído o prémio Sonning

- Qualidade e poder podem andar juntos num projecto de vida? Que limites coloca a cada um?
- Como é que os homens e as mulheres que apostam na carreira profissional vão poder conciliar qualidade no trabalho e na vida familiar? Acha que no futuro se terá que optar entre família e trabalho para não termos casas de alta qualidade, equipadas e mobiladas com tudo o que há de melhor e mais caro, mas *sem ninguém* lá dentro, sem qualidade de vida?

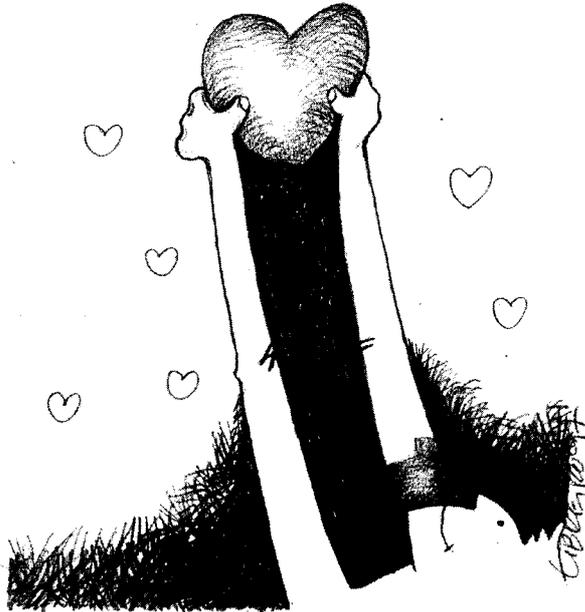


#### 4. TER TEMPO PARA PARAR, SONHAR, PENSAR, SENTIR...

“(...) O António disse simplesmente: Tenho boas recordações da minha infância... O meu pai levava-me à feira pela mão, comprava-me favos de mel e eu chupava-os. (...) Só é bom saborear a vida quando se saboreou a doçura da infância. Só é bom viver quando se puderem guardar boas imagens (...) do buliço do ambiente (...) que envolveu a casa materna.”

João dos Santos, excertos do livro *Ensaio Sobre a Educação II — O falar das letras*

- “Era do vazio” assim chamam à época em que vivemos. Quem a esvaziou? Acha importante voltar a “enchê-la”? Como vamos fazer isso?



## 5. SABER O QUE É IMPORTANTE

*Everybody says I love you*

Woddy Allen, título do último filme  
que passou entre nós

- Evoluimos do rigor do pós-guerra para os anos soltos da década de 60, em que a palavra de ordem era sentir, sentir, sonhar... Como iniciar uma nova época sem os excessos dos anos 60, mas sem a aridez dos anos 70/80? Podemos sonhar com uma década de 90 mais harmoniosa e humanizada?
- Acha que podemos vir a ser muitos os que conseguem “saber o que é importante” e a partir daí construir uma vida com verdadeira qualidade?

Afinal, qualidade de vida o que é?

É exigência, é não nos destrairmos nem nos iludirmos, é vivermos em paz connosco e com os que nos rodeiam, é termos a noção dos nossos limites e dos limites dos outros, é vivermos com empenhamento e com cumplicidade com as pessoas de quem gostamos.

É generosidade, é desenvolvimento e crescimento pessoal projectado na nossa envolvente familiar, profissional e comunitária.

Espero que o leitor, depois de reflectir connosco sobre esta questão, tenha chegado à conclusão de que tem qualidade de vida! Nós ficamos à espera das suas respostas.

●  
MARIA MENDES  
*Socióloga*

○

# UMA IDEIA UMA EMPRESA

A participação de um país na modernidade vale pelo seu esforço em nunca deixar esgotar essa vontade de descobrir o futuro

por uma nova geração de empreendedores

por uma nova cultura de gestão

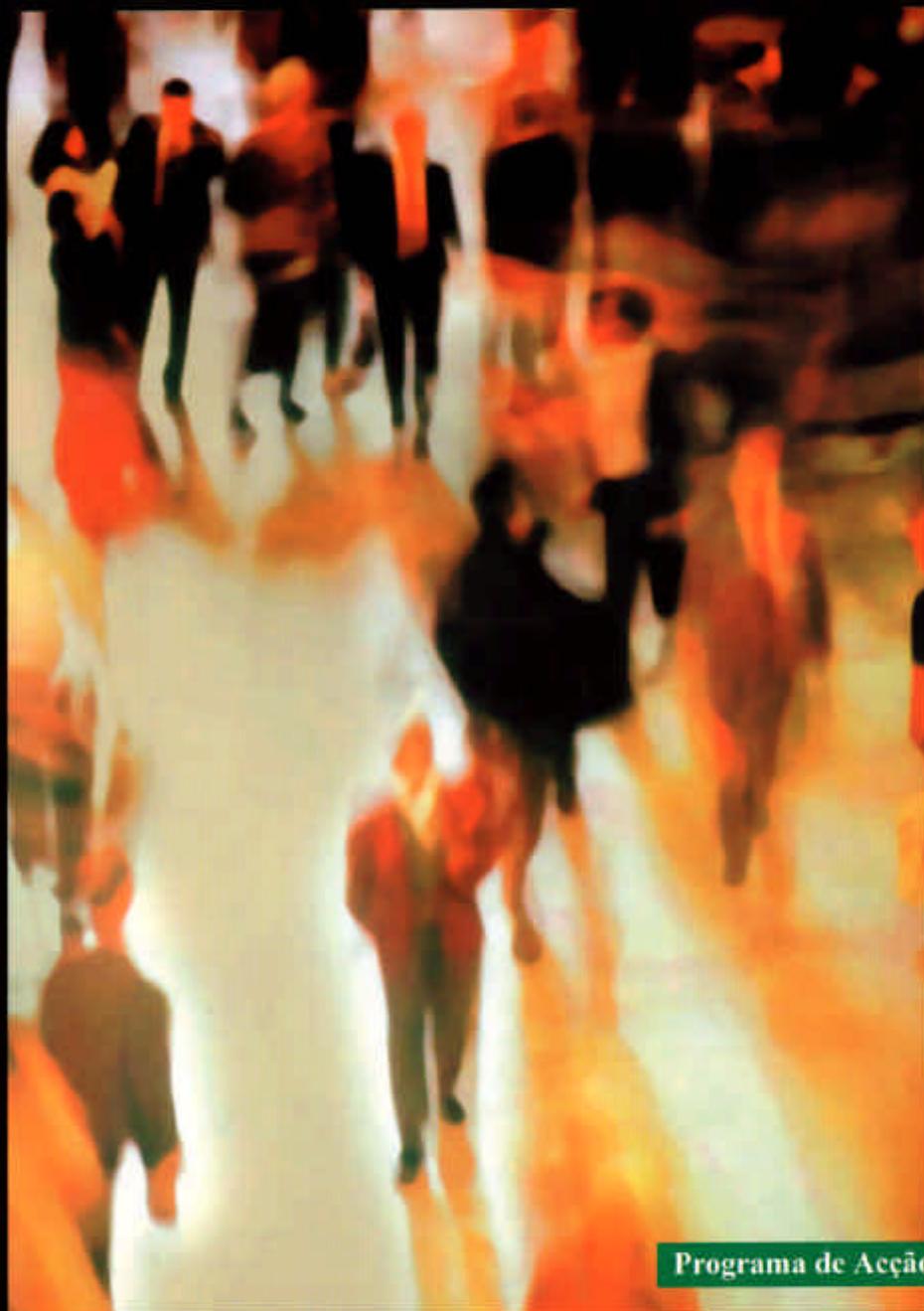
por uma inovação ao serviço do desenvolvimento e emprego

**Venha conhecer os nossos programas!  
Consulte-nos!**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

# Conte com quem conta consigo



O Programa de Acção Imediata para o Emprego procura, através de várias medidas, dinamizar o funcionamento do mercado de trabalho. Para atingir este objectivo, a colaboração e o empenhamento das empresas é essencial. No Instituto do Emprego e Formação Profissional os empresários e as empresas têm uma base de dados à sua disposição, permitindo que encontrem rapidamente a resposta qualificada que procuram. Conte com quem conta consigo. Nós contamos com todos na causa de muitos.

Programa de Acção Imediata Para o Emprego



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**  
MINISTÉRIO PARA A QUALIFICAÇÃO E O EMPREGO

Todos na causa de muitos