

D. RIGIR

revista para chefias

EURO: PERGUNTAS E RESPOSTAS

SEPARATA

Como Vamos
Chegar ao Euro?



COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Garantia da Qualidade nos Cuidados de Saúde

Diana Sale

1 900\$00

Numa altura em que tanto se fala do muito que há a fazer para melhorar os cuidados prestados pelos serviços de saúde portugueses, *Garantia da Qualidade* surge como obra indispensável para todos quantos têm responsabilidades nessa área ou nela desempenham funções. Este livro é igualmente útil para todos os cidadãos que, tendo ou podendo vir a ter necessidade de usufruir daqueles cuidados, não podem deixar de interessar-se por uma tão válida e sustentada proposta de alteração do actual estado de coisas.

Patrocinado pelo Hospital Fernando Fonseca

Como Viver com o EURO

Isabel Ucha • Paulo de Almeida Sande

2 300\$00

No Prefácio do livro, Francisco Sarsfield Cabral diz o seguinte: "O principal mérito deste livro está, na minha opinião, em que – sem descuidarem nem as questões técnicas envolvidas nem a perspectiva histórica e os antecedentes do projecto – os Autores dão uma especial ênfase aos seus aspectos práticos: o que muda na vida dos cidadãos com a introdução da moeda única, como vão as empresas trabalhar em euros.

A obra está estruturada em quatro capítulos – Viver com o Euro, os Prazos e os Processos de Criação do Euro, Divisões Monetárias e Um Olhar Crítico – e inclui, ainda importantes auxiliares de trabalho – uma síntese da obra, em forma de glossário, um índice temático e uma bibliografia criteriosa.



Patrocinado pelo Grupo ECP/Atlântico

Títulos disponíveis	Autor	Preço (com IVA)	Qtd.:
<i>Garantia da Qualidade nos Cuidados de Saúde</i>	Diana Sale	1 900\$00	
<i>Como viver com o Euro</i>	Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sande	2 300\$00	
<i>Regime Jurídico-Penal dos Cheques sem Provisão</i>	Germano Marques da Silva	3 000\$00	
<i>Constituição da República Portuguesa</i>	Jorge Miranda e Jorge Pereira da Silva	1 650\$00	
<i>Responsabilidade da Administração em Matéria de Ambiente</i>	Vasco Pereira da Silva	850\$00	
<i>Sumários de Introdução ao Direito</i>	Diogo Freitas do Amaral	1 350\$00	
<i>Instalações Industriais</i>	Filipe Juanico	4 950\$00	

Para os leitores da revista *IRRIGAR*, oferta dos portes de correio (salvo no caso de envio à cobrança), juntamente com 10% de desconto para encomendas superiores a 5.000\$00

☐ Autorizo débito no meu cartão

☐ Visa

☐ Master/Eurocard

Nº

Valor da transacção: _____ \$00

Validade do cartão: ____ / ____ Data de validade: ____ / ____

Assinatura: _____

☐ Junto cheque n.º

Sobre o Banco _____

no valor de _____ escudos, à ordem de:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

☐ Peço que me seja enviado à cobrança (acrescem 395\$00 e os portes de correio)

Nome: _____

Morada: _____

Código postal: _____ Localidade: _____

Número de contribuinte: _____ Telefone: _____

Profissão: _____ E-mail: _____

Encomendas para:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
Rua Manuel Araújo Viana, n.º 77A, 1.º esq.

2750 CASCAIS - Portugal

Telefone: (351-1) 482 27 94/5 Fax: (351-1) 483 39 37

E-mail: Principia@ip.pt

Os dados pessoais podem ser objecto de tratamento automatizado e destinam-se a processamentos administrativos e gestão de bases de dados e sempre pela Principia

Se quiser manter a revista intacta, pode usar fotocópia

SUMÁRIO

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
✓ A Europa e as turbulências monetárias: do SME ao euro	3
<i>Paulo de Almeida Sunde</i>	
✓ Euro: perguntas e respostas	7
<i>Fernando Adão da Fonseca</i>	
DECO: o consumidor e o euro	13
<i>Lidia Spencer Branco</i>	
Tome nota	16
FORMAÇÃO	
✓ Estória breve de uma sobrevivência à (mu)dança • Alice Cardoso	18

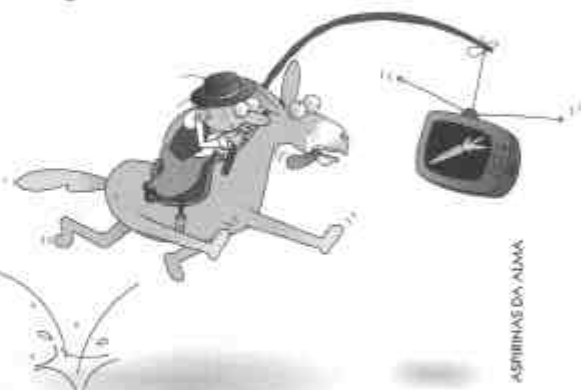


FOTO: JORGE BARROS



POLÍTICA ECONÓMICA: O LÚDICO E O TÓRDO EMPRESARIAL

HISTÓRIA E CULTURA	
✓ 23 A moeda ou o poder das coisas	
<i>Elvira Pereira; Fernando Casqueira</i>	
GESTÃO	
✓ 27 Política económica; o euro e o tecido empresarial	
<i>Vitor Manuel Baptista Almeida</i>	
✓ 35 Efeitos da introdução do euro na contabilidade das empresas	
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
40 Tome nota	
✓ 42 Criar uma empresa — Empresas, empresários e empreendedores	
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
46 Disse sobre gestão	
EUROFLASH	47
✓ ASPIRINAS DA ALMA	
✓ Viajar	48
<i>Albuquerque Tavares</i>	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
✓ A cidadania organizacional	51
<i>Arménio Rego</i>	
BREVES	60
LIVROS A LER	62
CLASSIFICADOS	64



ASPIRINAS DA ALMA

Curiosamente estamos a escrever o editorial deste número dedicado ao euro no dia exacto em que ele nasce, como moeda única,

no espaço dos onze países, entre os quais o nosso, que aceitaram participar nesta terceira fase da União Económica e Monetária.

Trata-se, para muitos, de uma data histórica, pelas repercussões que o passo agora dado irá ter não apenas nesse grupo de países mas em todo o mundo, tal como antes a própria moeda em si, na sua aceção genérica, já havia sido eleita para o conjunto das grandes descobertas da história da civilização humana, conjuntamente com o fogo e a roda.

De facto, se tivermos presente aquelas que são as funções da moeda geralmente mais aceites — meio de pagamento, unidade de conta, reserva de valor — compreenderemos facilmente o alcance desta medida, quer para a concretização da política, já anteriormente aprovada, de livre circulação de mercadorias, pessoas e capitais, quer mesmo para a construção de uma Europa mais forte e dinâmica, porque mais coesa económica e socialmente.

São conhecidos os benefícios perspectivados no euro, mas para que todos — empresas e cidadãos — saibam desfrutar das oportunidades e vantagens que a adesão à moeda única promete é preciso que aqueles estejam conscientes das adaptações a fazer nas suas estratégias e práticas de gestão e que estes, enquanto consumidores, adoptem também os comportamentos mais adequados à nova realidade. Isto passa, necessariamente, por uma boa informação que cabe à administração pública, incluindo a própria escola, aos agentes económicos e sociais, às associações de defesa do consumidor, à comunicação social, disponibilizar, com transparência e rigor.

A DIRIGIR associa-se a este indispensável movimento de divulgação e esclarecimento sobre a introdução da nova moeda, já a partir deste número especialmente dedicado ao tema e durante os três anos do período transitório, até que o escudo deixe efectivamente de ter curso legal e passe apenas a existir como mais uma peça para os coleccionadores.

Adelino Palma



PAULO DE ALMEIDA SANDE

Director-adjunto do Gabinete do Planeamento Europeu em Portugal

Autor do Livro Como Viver com o Euro



A EUROPA E AS TURBULÊNCIAS MONETÁRIAS: DO SME AO EURO

A União Económica e Monetária foi sempre uma peça importante no processo de construção europeia e do aprofundamento da União, cujas raízes estavam já presentes no preâmbulo do Tratado de Roma. Em pleno período de vigência do sistema de Bretton Woods, a Comissão Europeia preconizou (em 1962) a criação de uma moeda de reserva europeia e a fixação definitiva das taxas de câmbio.

UM POUCO DE HISTÓRIA

Em Fevereiro de 1969, a Comissão apresentou ao Conselho o chamado plano Werner, nome do primeiro-ministro luxemburguês, que visava a realização por etapas, de 1970 a 1980, de uma União Económica e Monetária (UEM). O plano foi adoptado em 23 de Março de 1971 e fixado, para a sua concretização, o dia 31 de Dezembro de 1980.

Mas os anos 70 foram marcados pelos choques petrolíferos e em 1974 o primeiro-ministro britânico, James Callaghan, classificou o projecto da UEM de *overambitious*. Entretanto, em sentido oposto, os Estados membros adoptaram em 1974 a decisão conhecida como “convergência”, para aproximação das respectivas economias.

Com a desvalorização do dólar em 1971 e o desaparecimento do sistema de Bretton Woods, a CEE criara uma serpente monetária (a “serpente no túnel”, com variações de mais ou menos 2,25 por cento em relação ao dólar), baseada no estabelecimento de uma “banda” dentro da qual as moedas deslizavam em conjunto. A Comunidade debatia-se com o problema resultante da possibilidade de cada Estado poder mudar livremente o valor da respectiva moeda. Por outro lado, as perturbações monetárias provocavam um permanente movimento de entradas e saídas na “serpente”. O plano Werner depressa se revelou inexecutável; alguns países manifestaram-se resolutamente contrários à integração monetária. Ainda a década não tinha chegado a meio e já a UEM tinha sido “arquivada”.

REGRAS DE FUNCIONAMENTO DO SME

O ano de 1976 foi de recuperação económica na Europa, após a recessão de 1974/75. Ela não parecia, contudo, sustentável: uma nova cimeira da OPEC em preparação fazia temer a repetição do aumento dos

preços do petróleo. Ainda assim (e porque a sua necessidade continuava a ser real), a 27 de Outubro de 1977, numa conferência em Florença, o presidente da Comissão Europeia, Roy Jenkins, relançou de novo o objectivo união monetária. No Conselho Europeu de Bruxelas de Dezembro de 1978, foram estabelecidas as regras de funcionamento do Sistema Monetário Europeu (SME): no dia 13 de Março de 1979 começou a funcionar.

Compunham-no três elementos fundamentais: o mecanismo de taxas de câmbio (MTC), o ECU e os mecanismos de crédito.

O SME assegurou efectivamente, durante algum tempo, a estabilidade entre as moedas participantes. Em dez anos, houve doze ajustamentos das taxas centrais, de maior ou menor amplitude, mas o sistema lá foi vivendo sem convulsões dramáticas. Na fase inicial integravam o MTC os francos (belga, luxemburguês e francês), o florim, a libra irlandesa e a lira italiana; a peseta aderiu em Junho de 1989, a libra inglesa em Outubro de 1990 e o escudo em Abril de 1992.

No espírito que presidiu à criação do SME, à estabilidade das relações de câmbio devia juntar-se a convergência económica: elas deveriam ser, antes do mais, o resultado da harmonização das políticas económicas dos Nove. Recorde-se que, na altura, a grande preocupação dos Europeus era a inflação.

O SME surge num período de taxas de câmbio flexíveis generalizadas; ele é, a uma década de distância, a

resposta europeia ao desaparecimento do sistema criado em Bretton Woods. Já então muitos economistas criticavam o conceito da estabilidade monetária, considerando que a flexibilidade das taxas permite ajustamentos automáticos do valor das moedas, com acréscimo da competitividade dos produtos nacionais nos mercados internacionais e sem efeitos nefastos no tecido económico; a flexibilidade diminuiria a dependência de cada país em matéria de inflação,



a qual deixaria de ser exportável. Na prática, porém, esses ajustamentos não se faziam com a rapidez e a eficácia necessárias e a crescente importância do mercado internacional de capitais a curto prazo tornava cada vez mais difícil o controlo do processo inflacionista por países isolados. Eram essas dificuldades que apontavam para a necessidade de encontrar uma solução “radical”, quiçá “definitiva”, para a espiral inflacionista.

O SME foi, pois, a solução possível, compromisso entre as ambições de alguns e os receios dos outros. Os doze realinhamentos em dez anos, de diferentes grandezas e importância, reflectiram diversas realidades conjunturais: o franco belga foi desvalorizado para procurar resolver problemas de balança de pagamentos; o mesmo aconteceu com o franco francês, com medidas para conter os défices do orçamento e da segurança social, enquanto no mesmo movimento foram revalorizados o marco alemão e o florim. Na prática, as moedas europeias seguiam o marco, verdadeira âncora do sistema.

Durante os primeiros anos, a inflação comportou-se de forma claramente assimétrica, situação que melho-

rou na parte final da década, devido talvez a uma crescente harmonização das políticas orçamentais. Convirá dizer que a mobilidade dos capitais progrediu muito depois da entrada em vigor do Acto Único, embora nunca tenha chegado a ser perfeita; o principal problema continua a ser o da concorrência fiscal, que aliás não parece ter solução, nem mesmo com a UEM — e fica por saber como evitar distorções num modelo de mercado interno e união monetária, com a possibilidade de recurso ao *dumping* fiscal. Este facto espelha uma realidade em que um núcleo central — a Alemanha e os seus vizinhos — constitui uma conjuntura económica relativamente homogénea, onde os choques reais, que afectam a oferta e a procura, são muito mais simétricos do que no caso dos países da periferia.

No final da década de 80, as taxas de inflação caminhavam no sentido da aproximação mútua, enquanto as políticas económicas convergiam no âmbito de uma coordenação induzida pela disciplina monetária a que a estabilização das taxas de câmbio obrigava.

Em 1989, aconteceu algo cujas repercussões ainda hoje são difíceis de medir: a unificação alemã.

As crises e a reestruturação do SME

- Para contrariar o impacto da unificação, a Alemanha manteve uma política de expansão orçamental compensada por restrições monetárias, que provocou elevadas taxas de juro de curto prazo (para conter a inflação e a massa monetária em circulação).
- Isso obrigou os outros países a manter taxas em níveis elevados (quando a recessão ameaçava e as suas economias reclamavam taxas mais baixas).
- As divisas mais fracas mantinham-se dentro das bandas com dificuldade: a aposta dos mercados na compra de marcos, valorizada pelo nível das taxas de juro alemãs e pela tradicional robustez da divisa, quase imune a desvalorizações, levaram à desvalorização das restantes moedas.
- Os bancos centrais intervieram para defender as divisas mais fracas (comprando-as ou subindo as taxas de juro); os especuladores aperceberam-se e exerceram pressão sobre elas.
- Em Abril 1992, Portugal adere ao SME; em Junho, os Dinamarqueses dizem “não” ao Tratado da União Europeia.

- Em 16 de Julho, a taxa de desconto central do Bundesbank atinge o nível máximo de 8,75 por cento.
- Os mercados pressionam as restantes divisas (sobretudo a lira, mas também o escudo, a peseta e a libra irlandesa).
- Em Setembro, saem do mtc a lira e a libra, deixando o franco francês como um dos pilares do sistema.
- No dia 22 de Novembro, o escudo e a peseta são desvalorizados em 6 por cento, seguindo-se a Irlanda, com 10 por cento, em Janeiro, e de novo o escudo (6,5 por cento) e a peseta (8 por cento) em 13 de Maio.
- Tudo se precipita no final de Julho: o Bundesbank decide não baixar as taxas e a venda das divisas mais fracas “dispara”; o franco francês sofre ataques insustentáveis, depreciando-se para além dos limites.
- O SME é reestruturado em 2 de Agosto: as divisas passam a poder flutuar numa banda de mais ou menos 15 por cento.

O que aconteceu afinal? O principal factor da ruptura foi a necessidade que a Alemanha teve de “amortecer” o enorme choque que foi a sua própria unificação, colocando por isso grande pressão sobre os seus parceiros. Também não é de ignorar a importância da rejeição do Tratado da UE pela Dinamarca, o que reforça a tese segundo a qual um mercado interno com liberdade de movimento de capitais não pode funcionar com um sistema de taxas de câmbio semi-rígido e requer uma moeda única, ou pelo menos a sua perspectivação credível num prazo aceitável, com o enunciado claro das condições para a sua criação. Quando de súbito o tratado — e o rol de critérios, calendários, fases e instituições — deixou de ser uma promessa para passar a ser um ponto de interrogação, os mercados reagiram da maneira habitual. Como disse o senhor Soros em Julho de 1993, “se nem o Bundesbank se preocupa com o franco, porque me hei-de eu preocupar?”

A EFECTIVA UNIÃO MONETÁRIA... O EURO

Foi pois no Verão de 1993 que os ataques especulativos contra o sistema se tornaram insustentáveis, tendo-se assistido ao seu colapso. Mas entretanto — enquanto o SME parecia — o processo de lançamento da UEM estava, paradoxalmente, em curso... e viria a ser formalizado no Tratado da União Europeia.

Como explicar o aparente paradoxo? A melhor resposta talvez seja a mais simples: foi o tempo e a altura em que as diferentes decisões foram sendo tomadas que permite hoje a efectiva realização da união.

Voltando atrás, verifica-se em Fevereiro de 1985 um facto importante, que é a apresentação pela Comissão Europeia do *Livro Branco* para a realização do mercado interno. A integração dos factores proposta implicava o reforço da cooperação, quicá mesmo de uma efectiva união monetária; a completa liberalização dos movimentos de capitais prevista só se poderia fazer dessa forma. Não foi, porém, possível incluir no Tratado, por via do Acto Único, referências a uma efectiva capacidade monetária da Comunidade, pois o Reino Unido mostrou-

-se sempre contrário. Mas os Estados membros favoráveis à UEM, bem como a Comissão, conseguiram incluir, como anexo à Acta Final, uma declaração salvaguardando a possibilidade de uma evolução futura, a qual não tem sentido se não for entendida como a expressão da vontade da maioria de passar à UEM.

Logo após a entrada em vigor do Acto Único Europeu, em Julho de 1987, foram adoptadas pelo Conselho as decisões de Basileia e Nyborg, visando a coordenação das políticas económicas e monetárias e a melhoria dos

mecanismos de intervenção e de crédito. Foi criado um esquema de vigilância no âmbito das políticas de intervenção, taxas de câmbio e de juro, reforçou-se a colaboração dos bancos centrais e clarificaram-se as tarefas do Comité dos Governadores e do Comité Monetário. O passo seguinte foi o relançamento da “velha” ideia da UEM, contida no relatório Werner: no Conselho Europeu de Hanôver, de Julho de 1988, os Chefes de Estado e de Governo dos Doze decidiram solicitar a um Comité constituído pelos governadores dos bancos centrais que preparasse um plano de criação, por etapas, de uma União Económica e Monetária.

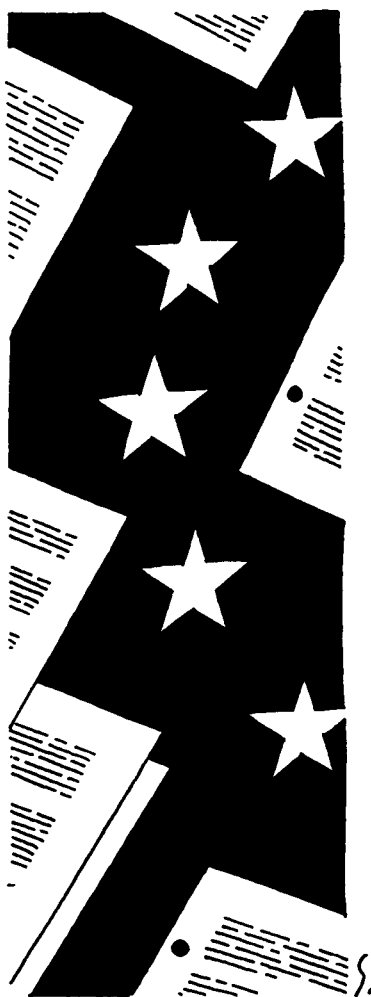
Apresentado em 12 de Abril de 1989, o relatório não concluiu pela imperatividade da moeda única, embora a defendesse, mas propunha uma evolução em três etapas: a terceira levaria à fixação definitiva das paridades. O Conselho de Junho de 1989 convocou então a Conferência Intergovernamental, com a missão de apresentar um plano de acção concreto para a UEM.

A Cimeira de Maastricht, de 9 e 10 de Dezembro de 1991, adoptou o Tratado, posteriormente assinado em Fevereiro de 1992; seguiu-se um acidentado percurso até à

sua entrada em vigor, em 1 de Novembro de 1993.

Dois elementos são de realçar: em primeiro lugar, a previsão clara da constituição da moeda única; em segundo, a dependência dos chamados “critérios de convergência”, sinal claro da sua ligação intrínseca à convergência económica.

Salvo imprevistos de impossível ponderação, duas coisas parecem hoje certas: **a moeda única será uma realidade em 1 de Janeiro de 1999; Portugal estará lá.**





EURO: PERGUNTAS E RESPOSTAS

FERNANDO ADÃO DA FONSECA

Administrador do Banco Cif

*e director-geral do Banco Comercial Português;
dirige o Gabinete do Euro do Grupo BCP/Atlântico.*

Os relatórios publicados pelo Instituto Monetário Europeu e pela Comissão Europeia, no passado dia 25 de Março de 1998, não deixam dúvidas. Portugal irá participar num dos mais importantes acontecimentos vividos na Europa no final deste século: a União Económica e Monetária (UEM).

A moeda única é uma condição essencial para o aprofundamento do Mercado Único. O facto de o Banco Central Europeu ter como função principal estatutária assegurar a estabilidade de preços, permite antever um enquadramento mais previsível e estável para a generalidade dos agentes económicos, contribuindo para o reforço do crescimento económico na Europa.

A moeda única será introduzida no próximo dia 1 de Janeiro de 1999. A partir desse dia, a nossa moeda passará a ser o euro. Ainda teremos o escudo a ter circulação legal, mas, em rigor, mais não será do que uma denominação não decimal do euro. O euro passará a ser a nossa moeda, mas só aparecerá sob a forma de notas e moedas metálicas no dia 1 de Janeiro de 2002, o mais tardar. Teremos, pois, um período transitório de três anos em que só poderemos pagar e receber em euro sob a forma escritural, isto é, através do sistema bancário e dos sistemas electrónicos de transferências de fundos.

Seguir-se-á um período máximo de seis meses, até 30 de Junho de 2002 o mais tardar, durante o qual existirá duplo curso legal — novas notas e moedas metálicas em euros a circularem ao mesmo tempo que as “velhas” notas e moedas metálicas em escudos — findo o qual cessa o curso legal destas últimas.

Esta mudança suscita muitas questões às pessoas e às empresas. Entre outras possíveis, apresentam-se algumas perguntas especialmente relevantes para o cidadão comum.



QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS ECONÓMICOS QUE O EURO PODE TRAZER PARA O CIDADÃO COMUM?

O principal benefício é a eliminação do risco de câmbio entre os países que adoptarem a moeda única. Como consequência, diminuem os custos de transacção, com reflexos positivos para todos.

Com a moeda única, os consumidores deixam de estar sujeitos às sucessivas perdas de valor decorrentes das variações cambiais, quer quando viajam, quer quando compram ou vendem bens ou serviços produzidos nos outros Estados membros da área do euro. Os comerciantes, industriais e investidores beneficiam da eliminação de uma fonte de risco e de custos, ao mesmo tempo que podem perspectivar as suas actividades em função de um mercado mais amplo.

Um outro importante benefício é o de tornar os preços facilmente comparáveis, isto é, haverá maior transparência nos preços. A transparência favorece a concorrência e incrementa o comércio.

Tudo isto irá reflectir-se numa economia mais forte, com mais oportunidades de emprego.



QUAIS SERÃO OS CUSTOS ECONÓMICOS QUE OS CIDADÃOS SUPOORTARÃO COM A ENTRADA DO EURO?

Os custos imputados à introdução da moeda única serão suportados mais pelas instituições do que pelos cidadãos. Os principais custos a suportar pelas instituições são os seguintes:

- Alteração dos sistemas informáticos.
- Alteração de equipamentos (máquinas de distribuição, caixas registadoras, etc.).
- Formação de colaboradores.
- Marketing (catálogos, folhetos, etc.).



QUAL SERÁ O FUTURO DO EURO ENQUANTO DIVISA?

Espera-se que o euro venha a ser uma moeda de reserva mundial e meio de pagamento internacional, em paralelo com o dólar, pelo facto da área do euro ter uma importância económica idêntica aos EUA.



QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA ENTRADA DA MOEDA ÚNICA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? COMO É QUE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA ESTÁ A PREPARAR-SE PARA A INTRODUÇÃO DO EURO?

Numerosas alterações terão de efectuar-se a nível da Administração Pública, não só para poder trabalhar com o euro em substituição do escudo, mas também para impulsionar os operadores privados a prepararem-se o mais rapidamente possível.

A pedido da Comissão Europeia, Portugal, como todos os demais Estados membros, apresentou um plano de transição para o euro — Despacho n.º 590/97 (2.ª Série) de 6.11.1997. Este plano define quais as alterações que serão realizadas e o seu calendário de execução.

Na área fiscal e aduaneira, as declarações fiscais das pessoas singulares e colectivas deverão ser efectuadas em escudos até final do período transitório, ou seja, até 31 de Dezembro de 2001 ou mais tardar. As obrigações acessórias, designadamente de contabilidade, podem, contudo, ser cumpridas em euros. Também será possível fazer a liquidação das obrigações fiscais em euros, através do sistema bancário. O Orçamento do Estado também continuará a ser elaborado e executado em escudos até ao final do período transitório, à semelhança da totalidade dos países da União Europeia.

A única área da Administração Pública que estará totalmente preparada no dia 1 de Janeiro de 1999 para trabalhar com a moeda única é a da Dívida Pública, que passará a ter todas as novas emissões denominadas em euros. Todavia, por razões de conveniência do público, os certificados de aforro continuarão mais algum tempo a ser denominados em escudos.



A CONVERSÃO DE ESCUDOS EM EUROS IRÁ REDUZIR O PODER DE COMPRA DO CIDADÃO? QUANDO É QUE O CIDADÃO PODERÁ COMEÇAR A PAGAR EM EUROS?

Não irá reduzir o poder de compra do cidadão, porque o valor dos bens que compra, o salário que ganha e as suas poupanças não mudarão. Apenas o seu valor será medido numa nova moeda. Todos os montantes expressos em unidades monetárias (ordenados, depósitos, acções, obrigações, prestações e juros de empréstimos, etc.) serão convertidos utilizando a taxa de conversão de escudos para euros. Diz-se, por isso, que o efeito da conversão é "neutro".



QUANDO É QUE O CIDADÃO PODERÁ UTILIZAR O EURO?

A utilização do euro passará a ser possível logo a partir de 1 de Janeiro de 1999, mas apenas sob a forma

escritural. Durante três anos, o euro poderá ser utilizado a par com o escudo sob a forma escritural (cheques, transferências bancárias, pagamentos nas ATM, etc.), independentemente das contas bancárias de suporte se manterem ou não em escudos. A partir de 1 de Janeiro de 2002, todas as contas bancárias serão convertidas em euros e os pagamentos em escudos só poderão ser feitos com notas e moedas em escudos. Finalmente, a partir de 1 de Julho de 2002 o escudo deixará de ter curso legal.



COMO SERÁ EFECTUADA A CONVERSÃO DOS VALORES NACIONAIS EM EUROS? QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DAS TAXAS DE CONVERSÃO?

Todas as taxas de conversão entre o euro e as moedas nacionais terão 6 (seis) algarismos significativos e serão unicamente especificadas como a quantidade de moeda nacional correspondente a 1 euro, não podendo ser utilizadas taxas inversas;

A título meramente exemplificativo (pois as taxas de conversão exactas apenas serão conhecidas no dia 1 de Janeiro de 1999), teremos 1 euro = 202,453 escudos. Vejamos alguns exemplos de conversão, utilizando esta taxa a título exemplificativo:

(a) Conversão de euros para escudos:

Se quisermos converter 10 euros para escudos, teremos de fazer a seguinte conversão:

$$\begin{aligned} & \text{Montante em euros} \\ & \times (\text{taxa de conversão escudos/euros}) \\ & = \text{Montante em escudos} \end{aligned}$$

Ou seja:

$$\begin{aligned} & 10 \text{ euros} \\ & \times 202,453 \text{ escudos/euros} \\ & = 2025 \text{ escudos} \end{aligned}$$

Note-se que estamos a fazer o arredondamento para o escudo mais próximo (por ser essa uma provável futura disposição do quadro jurídico português, apesar das moedas de 50 centavos ainda estarem em circulação e

de ainda existirem práticas diversas em termos de moeda escritural. Se o arredondamento fosse feito para os 50 centavos, teríamos 2024,50 escudos).

(b) Conversão de escudos para euros:

Se quisermos converter 12 500 escudos para euros, teremos de fazer a conversão ao contrário (mas sem utilizar taxas inversas!):

$$\begin{aligned} & \text{Montante em escudos} \\ & \div (\text{taxa de conversão escudos/euros}) \\ & = \text{Montante em euros} \end{aligned}$$

Ou seja:

$$\begin{aligned} & 12\,500 \text{ escudos} \\ & + 202,453 \text{ escudos/euros} \\ & = 61,74 \text{ euros} \end{aligned}$$

em que o valor final em euros é arredondado para o céntimo do euro mais próximo.

(c) Conversão entre moedas nacionais:

As operações de conversão entre moedas nacionais da zona euro deverão obrigatoriamente ser feitas passando pelo valor intermédio em euros:

1.º passo:

$$\begin{aligned} & \text{Montante na moeda A} \\ & + (\text{taxa de conversão moeda A/euros}) \\ & = \text{Montante em euros} \end{aligned}$$

2.º passo:

$$\begin{aligned} & \text{Montante em euros} \\ & \times (\text{taxa de conversão moeda B/euros}) \\ & = \text{Montante na moeda B} \end{aligned}$$

Vejamos um exemplo de conversão de 50 000 escudos em marcos, utilizando, a título meramente exemplificativo, uma taxa de conversão para o marco de 1,92573 marcos/euro:

1.º passo:

$$\begin{aligned} & \text{Montante } 50\,000 \text{ escudos} \\ & + 202,453 \text{ escudos/euros} \\ & = 246,9709018883 \text{ euros} \\ & = 246,971 \text{ euros} \end{aligned}$$

2.º passo:

$$\begin{aligned} & 246,971 \text{ euros} \\ & \times 1,92573 \text{ marcos/euros} \\ & = 475,59946383 \text{ marcos} \\ & = 475,60 \text{ marcos} \end{aligned}$$

Note-se que o valor intermédio em euros, calculado no 1.º passo, foi arredondado para três casas decimais. Este procedimento é imposto pelas regras dos arredondamentos, que obrigam a manter um mínimo de 3 casas decimais no valor intermédio em euros em conversões entre duas moedas nacionais. Obviamente, o arredondamento poderia ter sido feito para 4 ou mais casas decimais, mas no exemplo apresentado o valor final em marcos não se alteraria.



QUANDO PODEREI CONVERTER UMA CONTA BANCÁRIA PARA EUROS?

Poderá converter quando quiser, após 1 de Janeiro de 1999, e obrigatoriamente após 1 de Janeiro de 2002. Os bancos farão estas conversões sem quaisquer custos para os clientes.



HAVERÁ FIXAÇÃO DOS PREÇOS DOS BENS E SERVIÇOS EM ESCUDOS E EUROS?

Nada está ainda definitivamente legislado sobre a afinação simultânea dos preços dos bens em escudos e euros, pelo menos durante o período em que as duas moedas coexistem sob a forma física (1.º semestre do ano 2002). Há apenas uma recomendação da Comis-

são Europeia. Seria uma forma de ajudar os consumidores a familiarizarem-se com a nova moeda. Mas há dúvidas se o benefício desta dupla afixação de preços compensa o seu custo.



OS SALÁRIOS, ORDENADOS, PENSÕES E SUBSÍDIOS SERÃO PAGOS INDISTINTAMENTE EM ESCUDOS OU EUROS?

Enquanto não existirem notas e moedas em euros, é muito provável que salários, pensões, impostos e subsídios continuem a ser pagos em escudos. Mas nada impede que alguns destes fluxos possam vir a efectuar-se em euros mais cedo (usando cheques sacados sobre contas nessa denominação ou através de transferências bancárias). Note-se, todavia, que um eventual pagamento de salários, pensões ou outros rendimentos em euros não obriga o trabalhador ou o pensionista a ter uma conta bancária denominada nessa moeda, procedendo os bancos automaticamente às conversões para escudos quando for esta a moeda da sua conta bancária.



OS PAGAMENTOS E AS COMPENSAÇÕES CONTRATUAIS PODEM SER SATISFEITOS EM QUALQUER DENOMINAÇÃO DO EURO?

Nesta matéria vigorará o princípio da continuidade dos contratos — qualquer contrato estabelecido em escudos não pode ser considerado nulo ou inválido, pelo facto de ocorrer uma mudança na moeda, de escudos para euros. Salvo acordo em contrário das partes, as operações resultantes de contratos deverão continuar a ser cumpridas na moeda acordada, durante o período de transição, entre 1 de Janeiro de 1999 e 31 de Dezembro de 2001 o mais tardar.

Apenas no caso de operações liquidadas através de transferências bancárias ou por cheque será permitida a uma das partes — o devedor — a possibilidade de escolher a moeda de pagamento, em euro ou na moeda nacional convencionada. Se a conta do credor for expressa numa unidade monetária diferente da contratualmente fixada, é nesta última que a mesma conta

deverá ser creditada pela instituição bancária, após a devida conversão. Será o caso do pagamento das contas da água, electricidade, telefone, etc., quando a conta bancária do cliente for denominada numa moeda diferente da moeda da transferência.

Após 1 de Janeiro de 2002, todos os pagamentos deverão ser feitos em euros, excepto e apenas até 30 de Junho de 2002, quando se utilizam notas e moedas físicas em escudos.



É CONVENIENTE TER UMA CONTA BANCÁRIA EM EUROS E OUTRAS EM ESCUDOS?

Não se antevê qualquer vantagem para o cidadão comum. Os bancos farão todas as conversões para a moeda da sua conta, independentemente da moeda em que seja feito o pagamento. O extracto de conta dará todos os pormenores quando tal acontecer.



OS CARTÕES DE CRÉDITO MANTÊM-SE INALTERADOS?

Sim, pois os cartões de crédito poderão ser utilizados para realizar pagamentos em qualquer moeda. Em qualquer caso, só será possível levantar dinheiro em euros nas ATM após 1 de Janeiro de 2002, pois, em princípio, só a partir desta data é que existirão notas e moedas em euros em circulação.



AS TAXAS DE JURO REFERIDAS NOS CONTRATOS MANTÊM-SE?

Sim, o princípio de continuidade dos contratos tem como principal consequência, mesmo no que concerne aos contratos celebrados com taxas fixas, garantir as taxas nominais contratadas.

Em qualquer caso, as taxas de juro em euros e em escudos serão sempre exactamente iguais. Esta é a razão porque só interessa ao cidadão comum ter uma conta bancária, em escudos ou em euros.

DIRIGIR

T A B E L A D E P U B L I C I D A D E

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEPF, 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)

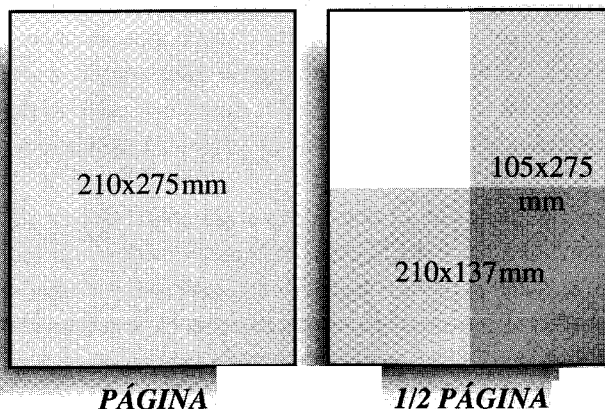
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

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.





O CONSUMIDOR E O EURO

•
LÍDIA SPENCER BRANCO
Coordenadora da DIRIGIR

○

A partir de 4 de Maio, um dia depois de serem conhecidos os países que integrarão o primeiro grupo da União Monetária, arranca em todo o País uma campanha de informação e esclarecimento sobre o Euro, assegurada pelo Governo através de uma Comissão Coordenadora das Acções de Promoção e Divulgação do Euro. A DIRIGIR quis saber o que a DECO — Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor — está a fazer para informar e familiarizar o consumidor com a nova unidade monetária.

DIRIGIR — Foi instituído um período transitório de três anos, entre 1 de Janeiro de 1999 e 31 de Dezembro de 2001, para adaptação das pessoas, empresas e governos à nova moeda — EURO. Existem algumas diferenças que vão ser sentidas no quotidiano dos cidadãos. A primeira será, sem dúvida, a de terem que enfrentar uma nova escala de medida monetária. A DECO está a preparar algum tipo de campanha para sensibilizar/informar os consumidores?

Deco — Antes de mais, cumpre referir que a DECO, no âmbito de uma acção de sensibilização/informação, já tomou as seguintes iniciativas:

- publicação na revista *Dinheiro & Direitos* de um artigo denominado “Vem aí a Euro? As reivindicações dos consumidores” onde são colocadas algumas questões na óptica dos consumidores, assim como são enunciados alguns factos e cenários relativos ao caminho para a moeda única;

- realização de um seminário, no passado mês de Novembro/97, subordinado ao tema “O Euro, uma moeda para a Europa”, onde se pretendeu promover a troca de informações entre diferentes agentes económicos, representantes das áreas do Comércio, Turismo, Banca e Seguros e dirigentes de Associações de Consumidores para se inventariarem os impactes concretos da introdução da moeda única no quotidiano dos cidadãos.

No que respeita a campanhas futuras da DECO, temos como objectivo genérico e imediato a informação, aliás um direito com consagração constitucional. Nesse âmbito, as futuras campanhas terão em conta o desenvolvimento de um conjunto de acções práticas, como sejam: criação de uma régua de conversão; colocação de encartes na imprensa escrita; criação de CD-Rom; estabelecimento de uma linha verde; acções de formação ao nível das escolas para professores e alunos; acções de formação para a população em geral.

Estas acções terão como objectivos específicos informar os consumidores que:

- as suas poupanças, créditos, juros bancários e seguros são automaticamente convertidos para o euro sem perdas de câmbio;
- os contratos, hipotecas, pensões, as compras de casa e todo o tipo de negócios efectuados em moeda nacional manterão a validade no momento da passagem para o euro;
- deve manter-se particularmente atento aos contratos assinados com bancos ou seguradoras, acautelando alguma cláusula que permita alterar ou terminar os contratos por causa do euro;
- o euro tem custos que todos iremos suportar, desde o consumidor à empresa;

- a dupla afixação de preços em escudos e euros oferece segurança ao consumidor sobre o preço justo a pagar;
- nas viagens e no comércio entre países da União Europeia deixará de haver despesas cambiais na troca de moeda.

DIRIGIR — Partindo do princípio que irá haver problemas nos arredondamentos, as taxas de conversão terão seis dígitos significativos (1 euro = 199.632 PTE), mas não poderão ser arredondadas ou sujeitas a trucagem durante o processo de conversão. Qual é a aposta da DECO para supervisionar e evitar os abusos que inevitavelmente acontecerão?

*Assim, no âmbito das acções
de informação que a DECO vai promover,
pedimos a atenção dos consumidores
para todas as situações de abuso a qual
a Associação dará o devido eco e pedirá
a aplicação de sanções exemplares.*

Deco — Para além das campanhas referidas no ponto anterior, a DECO tem vindo a reivindicar uma maior acção dos representantes dos consumidores junto das duas primeiras comissões já criadas — Comissão Euro e a Comissão para a Promoção de Adaptação das Empresas não Financeiras ao Euro.

Consideramos que os consumidores ficaram arredados nestas Comissões da discussão, análise e planeamento de medidas legislativas e administrativas necessárias para garantir uma introdução harmoniosa da moeda única.

Só a recente Comissão das Acções de Promoção e Divulgação do Euro contempla uma representação para os consumidores, mas revela-se extremamente reduzida.

A aposta da DECO é desde logo na informação, que poderíamos desdobrar por objectivos:

- Funcional, ou seja, com um carácter pedagógico, formativo e prático.
- Transparente e correcta, fugindo a qualquer tentativa de propagandista.

- Descentralizada em nome de um princípio de eficácia, cabendo aos agentes privados e ao Estado a obrigação de informar.
- Diversificada, enquanto adequada a cada sector, local e destinatários.
- Preventiva, enquanto susceptível de antecipar a manipulação de abusos.

Só assim se consegue por antecipação atribuir aos consumidores meios para a defesa dos seus direitos e interesses.

Para além dos mecanismos administrativos e jurisdicionais de supervisão, a DECO lançou a ideia de um observatório EURO, em regime de parceria, que teria por função monitorizar todas as questões EURO. Infelizmente, tal proposta não foi aceite pelo Governo.

Assim, no âmbito das acções de informação que a DECO vai promover, pedimos a atenção dos consumidores para todas as situações de abuso a qual a Associação dará o devido eco e pedirá a aplicação de sanções exemplares.

DIRIGIR — Outro problema directamente ligado ao consumidor individual é o da dupla afixação de preços e do número de notas e de moedas em circulação. Como poderá a DECO ajudar a adaptação de uma franja significativa de cidadãos (os mais idosos, os de baixa formação académica e os invisuais)?

Deco — Desde logo a DECO defende que a obrigatoriedade da dupla afixação de preços deve corresponder a um período de, pelo menos, seis meses antes da

entrada em vigor do euro como moeda única, devendo encontrar-se, em cooperação com as Associações de Consumidores, medidas que minimizem os custos da dupla afixação, especialmente para os pequenos comerciantes, sem prejuízo dos consumidores serem adequadamente sensibilizados para os novos valores, sem o que surgirão aumentos perversos de preços.

Para além dos aspectos informativos e formativos, a DECO vai reivindicar junto dos organismos da Administração Pública, do Governo, das Câmaras Municipais, das empresas, ou seja, todos os agentes que inter-

venham nas relações de consumo, a disponibilidade para acções específicas como “dados essenciais do orçamento familiar nas duas moedas: salário, factura do telefone, gás, água, passes sociais, jornais, alimentos, etc. As facturas e os extractos bancários podem ter aqui um importante papel educativo. Imagine-se o choque psicológico de um consumidor ao ver, por exemplo, um valor 200 vezes menor na folha de salário em euros”.

Ora, para consumidores especiais são necessárias acções especiais, como o estabe-

lecimento, por exemplo, de uma régua de conversão em Braille para os invisuais.

DECO

Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor

Av. Defensores Chaves, 22 - 1.º

1049 Lisboa Codex

Telf.: (01) 357 39 08

Fax: (01) 357 78 51

“Dados essenciais do orçamento familiar nas duas moedas: salário, factura do telefone, gás, água, passes sociais, jornais, alimentos, etc. As facturas e os extractos bancários podem ter aqui um importante papel educativo. Imagine-se o choque psicológico de um consumidor ao ver, por exemplo, um valor 200 vezes menor na folha de salário em euros”.

COMO VIVERÁ O CIDADÃO COM O

No seu dia-a-dia, os Portugueses sentirão mudar muita coisa, embora o essencial seja o óbvio: o escudo vai desaparecer, substituído por uma estranha moeda, chamada euro. Isso acontecerá por volta do ano 2002, num conjunto de países europeus cujo número exacto é impossível de prever. Mas, entretanto, há precisões a fazer e questões a compreender, há um período de transição longo e de alguma complexidade. Seguidamente esboçamos um conjunto de curtas respostas às questões mais evidentes, num exercício que é sempre arriscado, mas que, esperamo-lo, pode ainda assim ser de alguma utilidade para os leitores.

Ações, obrigações e outros títulos passarão a ser negociados em euros desde o dia 4 de Janeiro de 1999. Os títulos de dívida pública serão igualmente titulados em euros. Quanto às ações e às restantes obrigações, caberá à emitente a opção sobre a moeda de titularização. O mercado monetário interbancário trabalhará na nova divisa a partir dessa data. A conversão das carteiras será feita segundo a paridade fixa do euro. Não haverá qualquer perda para os investidores. Findo o período transitório, todos os títulos serão negociados e titulados exclusivamente em euros.

Os **cartões de crédito e débito**, se o comerciante dispuser dos meios para os receber, podem servir para efectuar pagamentos em euros durante o período transitório. A conversão será feita pelo banco, quando as contas dos titulares dos cartões forem em escudos.

Cheques em euros serão postos à disposição dos clientes pelos bancos, já durante o período transitório.

As **contas bancárias** podem ser tituladas em euros ou escudos, conforme opção do cliente. Após o período transitório, só poderão ser abertas contas em euros.

Aos **contratos** aplica-se o princípio da continuidade: nenhum compromisso pode ser anulado ou interrompido por causa do euro. Isto aplica-se a tudo: arrendamentos, contratos de trabalho, créditos, seguros, etc.

Converter escudos em euros é fácil: basta aplicar a taxa de conversão, que será definida em 1 de Janeiro de 1999 pelo Banco Central Europeu. A partir daí, o valor não mais se alterará. Atenção aos arredondamentos, pois o euro não terá mais do que duas casas decimais (ex.: se o resultado da conversão for 10,226 euros, então o valor a considerar será 10,23 euros). Na conversão de euros em escudos, o arredondamento será feito para o escudo superior ou inferior (ex.: 22 454\$78, deve ser entendido como 22 455\$00). Para converter as moedas nacionais entre si, haverá sempre que passar pelo euro. O resultado intermédio será arredondado a, pelo menos, três casas decimais.

Os **créditos** não podem mudar de valor; por exemplo, no crédito à habitação, quando as mensalidades passarem a ser tituladas em euros, a partir do final do período transitório, manterão rigorosamente o valor em escudos (com a ressalva dos arredondamentos, quase insignificantes).

O **escudo** desaparece em definitivo, o mais tardar, no dia 1 de Julho de 2002. Entretanto, o Banco Central Europeu terá produzido os milhões de notas em euros e os bancos centrais nacionais as dezenas de milhões de moedas em euros necessárias. O Banco de Portugal assegura a troca dos escudos até ao ano 2002.

Os **impostos** continuarão a ser pagos em escudos até 2002 e as declarações fiscais serão feitas na moeda nacional.

Moedas serão oito, de 1 *cent* (em português, talvez venha a chamar-se centavo) a 2 euros.

EURO? A resposta, telegrafada

Nem obrigação nem interdição, é a regra fundamental, adoptada em Junho de 1996: os agentes económicos não têm a obrigação, nem são proibidos, de utilizar o euro nas suas relações comerciais até ao final do período transitório.

Notas e moedas em euros, a partir — no limite — do ano 2002, não poderão ser recusadas por nenhum país membro da zona euro.

Notas serão sete, de 5 a 500 euros.

Pagamentos em euros, por cheque ou cartão bancário, são possíveis a partir de 1 de Janeiro de 1999, se o comerciante aceitar. Mas ninguém pode ser obrigado a pagar em euros, nem a recebê-los. A partir do final do período transitório, o caso muda de figura, e os euros passam a obrigatoriamente recebidos pelos comerciantes e todos os operadores económicos.

As **pensões** comportar-se-ão como os salários, dependendo da produtividade e da competitividade da economia nacional. Serão pagas em escudos durante todo o período transitório.

As **poupanças** dos Portugueses não mudarão de valor, nem no período transitório, nem depois.

Nos arredondamentos podem perder-se ou ganhar-se alguns escudos, nada mais.

Os **preços** não mudam automaticamente por causa do euro, pois o valor dos bens consumidos e dos factores produtivos usados para os produzir não se altera. Mas a diminuição dos custos nas importações, devido sobretudo à eliminação dos custos cambiais, pode levar à redução do preço de alguns produtos ou serviços. Por outro lado, a possibilidade de comparar directamente os preços poderá forçar a uma tendência em baixa destes.

Salários em euros, não significa salários iguais em toda a União — o valor do trabalho continuará ligado à produtividade de cada país

e à competitividade de cada economia. E até 1 de Janeiro de 2002, continuaremos a receber em escudos; depois, será o euro a moeda de pagamento dos salários.

Símbolo do euro é o *épsilon* grego, primeira letra da Europa, que lembra o berço comum das nossas culturas; os dois traços paralelos simbolizam a estabilidade desejada da nova moeda.

As **taxas de juro** deverão descer; com a mesma moeda, o acesso ao crédito no espaço euro fica mais facilitado, forçando a aproximação entre as taxas de juro europeias. Trata-se de um processo que, aliás, começou já há alguns anos.

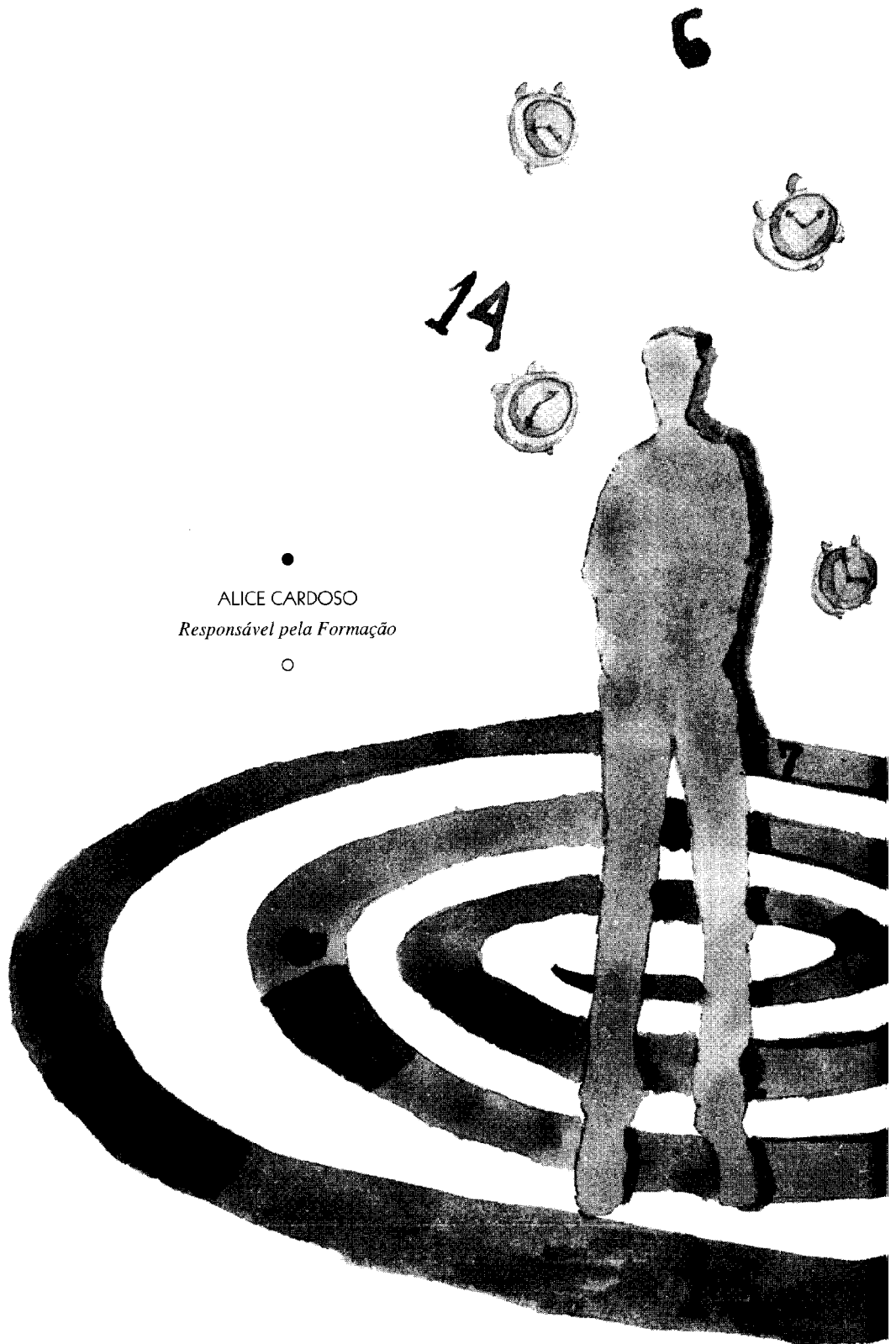
A **transição**, com moeda única mas sem notas e moedas em euros, será vivida entre 1 de Janeiro de 1999, data em que as divisas nacionais se tornarão simples expressões do euro, e 31 de Dezembro de 2001. Este período, conhecido como período transitório, pode ser encurtado. Depois, segue-se uma fase de dupla circulação de euros e moedas nacionais, que deverá ser o mais curta possível, não excedendo nunca os seis meses.

O **turismo** será mais fácil e barato: os preços serão comparáveis em facilidade, não havendo também custos cambiais. Além disso, o euro tenderá a tornar-se moeda de pagamento internacional, tal como o dólar é actualmente.

O **valor** do euro, em escudos, deverá andar à volta do valor actual da taxa central do sistema monetário europeu, cerca de 197 escudos.

In: Como Viver com o Euro

ESTÓRIA BREVE DE UMA SO



•
ALICE CARDOSO
Responsável pela Formação

○

BREVIVÊNCIA À (M U) DANÇA

(OU UM CASO DE FICÇÃO)

Era uma vez um alguém que tinha recebido e aceite um convite para dirigir um Serviço de Formação e, afinal, acabou por ser despedido...

Não, não era nada disto que eu queria escrever.

Trata-se de uma estória: tentemos então de novo.

Era uma vez um Serviço de Formação resguardado à beira do tempo que disparava lá fora: sobre os participantes *habitués*, frequentadores por tradição, tinha vindo, ao longo dos anos, a ser estendida uma confortável manta de agasalho, composta de muitos quadrados de formação, de desenho copiado de desenho igual, e primorosamente tecidos por prestativos funcionários *experts* em antigas rotinas consignadas pelo hábito. Possuíam eles uma certeza plena: o mundo continuava igual ao que fora antes e continuaria a ser depois — e a melhor prova disso é que aos bons velhos queridos cursos de sempre compareciam os mesmos velhos queridos participantes de sempre encarados já — muitos deles!, cursos e participantes, como amigos indispensáveis à existência.

De vez em quando, porém, o lado de fora fazia incursões inesperadas e propunha atrevidas alterações à ordem estabelecida: picarescas utopias que, a serem aceites, iriam colocar tudo e todos perante o violento aprendizado da cambalhota. Pior ainda: é que, de cada vez que esses actos de guerrilha aconteciam, o gérmen da mudança conseguia deixar um indefinido mal-estar na estrutura, com nefastas esgaçadelas na manta de quadrados de formação. Sobre elas, pressurosas mãos guardiãs colavam remendos paliativos, entaleirando nos conteúdos programáticos umas quantas frases apelativas, crivadas de neologismos técnicos, à guisa de imagem *bien façonnable* de actualização: pouco feito! Nas juntas do Serviço de Formação notava-se já, aqui e além, a puidiez dos sucessivos atritos sedimentados.



Num e noutro momento sublevavam-se já vozes discordantes, clamando por mudança (er)radical, antes que a persistente gestão dos apaga-fogos derivasse a breve trecho, da retórica diatriba geral para um necrotérico Beco-do-Nada. E, como mesmo os adeptos da mudança não sabiam muito bem o que é que queriam, e muito menos como iria processar-se a mudança, a suposta ameaça do tal Beco-do-Nada mais parecia axioma a ser ratificado, embora acerca do assunto ninguém acabasse por afinal adiantar coisa de coisíssima nenhuma...

Então, um belo dia alguém lançou a ideia peregrina: se era preciso mudar, mudar por mudar então que se fosse buscar a salvação ao ENI (Exterior Não Identificado): afinal de contas, lá! — lá!

é que continuavam a pontificar a novidade da mudança!...

E assim foi: convinha um paladim salvador e, já agora, para poupar custos indirectos, incumbido das funções acumuladas de leme director, remo propulsor e ideólogo permanentemente adstrito à incubação de soluções.

Para adiantar um pouco esta estória é preciso dizer-se que, para falar a verdade, à época não passava pela cabeça desses tantos porta-vozes da mudança encarar o salvador importado como uma potencial vítima consensualmente expiatória, caso a mudança viesse a dar para o torto em anos porvindouros. E adjudicaram a importação. Ora bom! Começa aqui a segunda parte da nossa estória.

Transbordante de entusiasmo, o salvador importado disse adeus à Casa-Mãe.

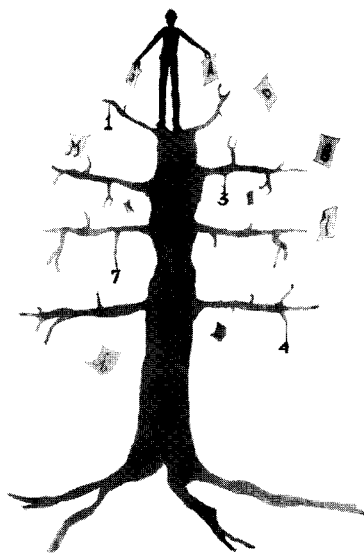
Empacotou, aproveitou para deitar para o lixo uma infinidade de ninharias e distribuiu, à esquerda e à direita, eufóricos adeuses às chefias e demais

colegas de trabalho com os quais, convictamente, não voltaria tão cedo a contactar.

Quanto a isto, tudo bem: navegamos no Reino do Estático Imaginário. Vamos, porém, a outras paragens, que, aí, o Reino já é diferente, e chama-se Reino do Imprevisto.

De posse já do seu novo gabinete de trabalho, deu-se pressa em se enteirar das novas responsabilidades à sua guarda: era preciso corresponder à confiança de quantos nele tinham apostado. Afinal, era aquele — e não outro! — o momento de acreditar que ali, no novo cargo, com a força do seu trabalho, a experiência e o estudo de já tantos anos e uma boa dose de esforço e empenho, poderia reorganizar o que mal estivesse e incentivar o que, à partida, se revelasse com pernas para andar. Era a sua grande oportunidade de mostrar ao mundo o que valia, e o projecto bem que merecia a pena! Aquele Serviço de Formação, nascido e crescido em regime de redoma e igual ao que sempre fora, fazia-lhe lembrar a vida no deserto, que teima em não sair das dunas e camelos. Durante muitos meses e anos, dia após dia, sem horas para refeições e roubando aos períodos de descanso nocturno os tempos necessários a uma constante actualização, lá foi ele, penetrando na Terra da Solidão: foram ficando para trás familiares, amigos, antigos colegas — assim o tinham imposto as exigências do novo cargo. Que lhe importava, porém? As coisas nasciam das suas mãos! Via-as crescer, começarem a ter consciência...

Sim, o tempo passou... e, à medida que ia passando, lá muito no fundo ia medrando a convicção de que, afinal, não seria tão fácil assim mudar as coisas: pelo menos não todas as coisas! É certo que, à sua volta, quem o rodeava procurava, pelo menos aparentemente, perceber e aplicar as suas ideologias reconfiguradoras; mas também era certo que, por baixo do imediatamente visível, algo continuava a permanecer lá: espantosamente estático, poderoso na sua rigidez, tanto mais passivo quanto mais amiudados os esforços de mudança, a estrutura! Uma realidade perante a qual ele continuava a enviar sucessivas marés de reforma. E já começava



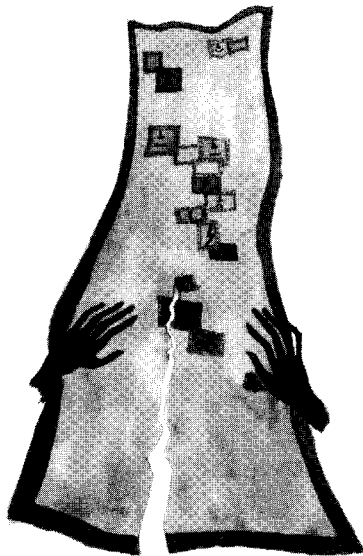
a sentir-se cansado de tanta luta com resultados muito próximos do sofrível...

O pior é que, no palco comum deles todos, ia-se enformando o cenário do imprevisto.

A um canto, as vozes dos conservadores, mais e mais frequentes, e aos quais lhe ia sendo, em cada dia, mais custoso dar a volta; no canto oposto, os seguidores fiéis que, àquele momento, já nem tinha tanta certeza assim se seriam de facto seguidores e, muito menos, fiéis! Por fim, e para maior confusão das cartas, já de si baralhadas, uns não sabiam quantos outros cirandavam por aqui e por ali cinzentos, ora aderindo ora recusando as suas reformas, e mais parecendo teóricos inconsequentes. E falavam todos e ninguém, mas ninguém se

entendia... Era o *mix* da desarticulação...

Para compor o ramalhete, e como se tudo aquilo não bastasse, nas suas costas ia-se colando a sensação desconfortável de que algo se estava a passar, de que algo se iria passar: um perigo qualquer, subterrâneo ainda, mas sem dúvida um perigo — dizia-lho a sua intuição.



Então, sem prévio aviso, chegou o dia do perigo: uma curta comunicação, despida de envolvimento humano, confrontando-o com o irrefutável: prescindiam dos seus serviços!

Eis-nos chegados à terceira parte da estória.

Passados os primeiros instantes de espanto mudo, deu-se a tentar perceber porque o tinham escolhido para interruptor humano. Menos lhe importava saber os quem, sobretudo mais os porquê...

As ideias confusas, o raciocínio disperso, ia escrevendo as tradicionais cartas de despedida enquanto empacotava automaticamente os seus pertences pessoais — o novo inquilino já se

encontrava lá, à porta, pronto a ocupar tudo: cargo, gabinete, honrarias, poder.

Encolheu os ombros: o outro poderia instalar-se à vontade. Quanto a ele, não seria uma simples exoneração que lhe iria alterar a vida!... Esperava-o o retorno à Casa-Mãe.

Era, de facto, um conforto sabê-la lá, à sua espera, a velha Casa-Mãe! Lembrou-se dos antigos companheiros de trabalho: que seria feito deles? Uma escassa hora e meia volvida, e já se encontrava cá fora, de novo. A vida fervilhava: mas a sua, essa estava de pernas para o ar e ele, ele já não tinha qualquer controlo sobre ela! O cargo que fora dele estava ocupado! O gabinete que fora seu tinha novo hóspede! Muitos dos colegas eram já outros, os antigos tinham-lhe lançado, no meio dos seus múltiplos afazeres, um olhar distraído de comiseração, de entremeio com sorrisos mal disfarçados de satisfação. Não havia já espaço para ele! Não tinham já tempo para ele! Até lhe tinham proposto umas férias, enquanto pensavam o que haveriam de lhe fazer! O que iria ser dele?

E veio, finalmente o que, até ali, inconscientemente tinha rechaçado: dor, espanto, revolta, raiva, perante tanto imerecido!

Onde fora que tinha errado? — interrogava-se desolado. Onde? Tinha procurado, paulatinamente, prosseguir o projecto a que se propusera: o Serviço de Formação oferecia já melhores instalações, os formadores, muitos deles haviam sido substituídos, aos novos participantes eram proporcionadas acções de formação mais ajustadas às suas necessidades...

Onde fora então que falhara, Santo Deus?

É verdade que, se calhar, poderia talvez ter procurado articular mais diplomaticamente com os outros, em vez da sua costumeira pressa em resolver, bem ao seu modo, as situações... Se calhar deveria ter procurado granjear primeiramente as pessoas para o seu lado, fazendo-as perceber o porquê, o como e o para quê da mudança, em vez de ter cometido o erro de a impor quase por decreto... Se calhar deveria ter tido em conta o quanto as reacções humanas, se não forem a tempo previstas e controladas, se tornam inesperadas e acabam por alterar o melhor planeamento... Se calhar, deveria ter reflectido mais

se o seu seria o perfil mais adequado para aquela função, antes de aceitar um cargo que, no final de tudo, e após tantos e tantos meses de trabalho, se tinha revelado uma má aposta pessoal!... Se calhar... Se calhar... Se calhar... O cérebro dolorido girava incessantemente sobre o mesmo: o que poderia ter feito e não fizera, o que poderia ter sido e não fora e, pior que tudo, o que perdera e, agora, lhe supurava na alma com o silêncio opressivo das coisas idas, de mistura com um avassalador sentimento de impotência para realmente mudar o que é que quer que fosse que tivesse precisado de ser mudado... Não! Tudo quanto queria era afastar-se, esquecer todo aquele caos em que se transformara a sua existência, não sabia mais se por culpa sua se dos outros... e isso que importava naquele momento? A velhice que sentia já lhe bastava para se sentir a última das criaturas! A parte última da estória.

Sentado na varanda da casita de campo, chegavam-lhe até aos ouvidos os ruídos comuns das lides domésticas. Sentiu remorsos. Remorsos por todos aqueles serões familiares em que não tinham participado. Remorsos pelos momentos em que não vira crescer os filhos. Remorsos por tudo quanto marginalizara e, agora, reencontrava junto dele, mas dificilmente com ele de novo. Remorsos! Remorsos pelos amigos que abandonara, pelos livros que deixara de ler, pela vida que acontecera lá fora, paralela a ele, e que num algures ao correr do tempo fora aproveitada por outros que não ele! Tempo passou. Tempo sobre o tempo.

Convalescente ainda, mas sobrevivente à pulverização do despedimento, começava a regressar à vida. Mais só, mais prudente também, ei-lo — em busca de novo emprego. Felizmente que reunia qualificações: não ficaria sem trabalho... Sobretudo, aprendera às suas custas a grande lição da flexibilidade: **empregos e empregados são para se orquestrarem em ritmo de (mu)dança!** Despedimo-nos aqui, vocês e eu. Espero que tenham gostado da estória: felizmente para o nosso bem-estar, a lição aprendida pelo nosso amigo não se aplica a nenhum de nós. Todos sabemos ter sido este um mero caso de ficção: mais um...



Gestão Total e Inovação Empresarial,
G.T.I.E. Consultores Lda.
Tel.: 063-652154; Fax: 063-652138; Rua do Parque, 50-E
2135 Samora Correia



CALENDÁRIO DE FORMAÇÃO - 1998

2º Semestre

2º SEMESTRE	DURAÇÃO	DATAS		PREÇO*
		INÍCIO	FTM	
1. Técnicas de Gestão p/Encarregados	120	01Set.98	09Nov.98	130.000\$00
2. Técnicas de Vendas	60	02Set98	01Out.98	70.000\$00
3. Sensibilização à Qualidade	24	04Set.98	18Set.98	35.000\$00
4. Gestão Operacional e da Qualidade	30	19Set.98	10Out.98	40.000\$00
5. Ferramentas da Qualidade	30	07Out.98	21Out.98	40.000\$00
6. Planeamento e Controlo da Qualidade	36	16Out.98	07Nov.98	45.000\$00
7. Técnicas Estatísticas	30	22Out.98	05Nov.98	40.000\$00
8. Análise de Custos de Produção	42	10Nov.98	15Dez.98	55.000\$00
9. Auditorias da Qualidade	66	11Nov.98	16Dez.98	80.000\$00
10. Normalização e Certificação ISO 9000	30	13Nov.98	04Dez.98	40.000\$00

* - IVA não Incluído

A frequência das Acções de Formação Profissional, a ministrar pela **Gestão Total e Inovação Empresarial, G.T.I.E. Consultores Lda.**, será realizada por formadores experientes e acreditados, em modernas instalações que reúnem um conjunto de agradáveis características:

- Instalações de apoio
- Modernos meios audiovisuais
- Localização a 35 Km de Lisboa
- Acessos e estacionamento facilitados

O preço das Acções de Formação inclui: dias do curso, textos de apoio à formação e certificado de curso comprovativo da frequência e do grau de aproveitamento dos formandos.

Para o esclarecimento de dúvidas, informações e inscrições, contacte-nos!

Para além da Formação Profissional, realizamos também Acções de Formação para Líderes:

- Formação ao Ar Livre (Outdoor)
- Conferências
- Seminários

Os nossos serviços estendem-se, igualmente, à Consultoria nas seguintes áreas:

- Organização e Produtividade
- Análise do Valor
- Marcação CE
- Qualidade (Certificação de produtos e empresas)
- Ambiente (Certificação)
- Segurança e Higiene

Executamos, ainda, Auditorias em:

- Qualidade
- Ambiente
- Segurança e Higiene



A MOEDA OU O PODER DAS COISAS

•
ELVIRA PEREIRA; FERNANDO CASQUEIRA
Socióloga, Assessora da IGF;
Antropólogo, Docente Universitário

○

A previsível adopção da moeda única — o euro — no contexto da comunidade europeia constitui um bom pretexto para sugerir aos nossos leitores uma versão diferente, quiçá insuspeitada, do conceito de moeda.

Na perspectiva da disciplina económica, a noção de moeda compreende todo o bem económico que serve de instrumento de medida dos valores dos bens e igualmente de meio para a sua circulação, de padrão de valor, de meio de troca, e, ainda, de meio de pagamento dos bens e serviços.

Em suma, nas economias de mercado, a moeda, sob uma forma única, tem uma multiplicidade de funções: serve de meio de troca e circulação dos bens, de meio de pagamento, de padrão de valor e constitui uma maneira para armazenar riquezas. Todavia, à medida que recuamos na história, ou seja, perspectivando quer as sociedades que nos precederam quer as sociedades tradicionais ainda existentes, em qualquer caso com padrões culturais muito diferentes dos nossos, torna-se necessário conceptualizar de modo diverso a noção de moeda.

Nestas sociedades, a função decisiva da moeda foi (e, provavelmente, continua a ser) a de meio de troca, ou seja, é a sua capacidade para servir de equivalente a um certo número importante de outros bens que faz considerar certos bens ou objectos simbólicos como moedas de troca. As diversas sociedades e as diferentes épocas adoptaram diversos objectos, que serviram de moeda de troca. Alguns deles não tinham, porém, um uso exclusivamente monetário. Eles podiam funcionar pelo seu valor de uso directo, e, paralelamente, pelo seu valor simbólico.

Um dos aspectos mais interessantes que se regista diz respeito ao facto de certos objectos de prestígio, nas mais diversas sociedades tradicionais, possuírem um valor de natureza mágica, para além da sua natureza económica e de estalão de trocas.

Em todas as sociedades que precederam aquelas nas quais se amoedou o ouro, o bronze e a prata, houve

outras coisas consideradas preciosas — pedras, conchas, colares, braceletes, placas de metal, etc. —, e que pela força da virtude que detinham, pelo poder mágico e sagrado que nelas se continha, pelo “mana” que possuíam, vinculavam os contratantes servindo como meio de troca e de pagamento. Em bom número das culturas tradicionais que nos cercam ainda, esse mesmo sistema funciona de facto e é descrito por historiadores, antropólogos, etnólogos, etc.

Segundo uma ideia geral, a humanidade descobriu, inicialmente, que certas coisas, quase todas mágicas e preciosas, não eram destruídas pelo uso, e dotou-as de poder de compra. Seguidamente, a partir do momento em que tais coisas circularam entre tribos, e fora delas cada vez mais distanciadamente, a humanidade descobriu que esses instrumentos de compra poderiam servir como meio de numeração e como meio de circulação de riquezas. A partir daqui, algumas destas “coisas” tenderam a funcionar como instrumentos de medida de valor. A moeda moderna actual surge mais recentemente, comportando uma noção de valor económico em sentido restrito: sob este critério, só houve moeda quando as “coisas” preciosas, riquezas condensadas por si mesmas, e signos de riqueza, foram realmente amoedadas, isto é, tituladas, impessoalizadas, destacadas de qualquer relação com qualquer pessoa moral, colectiva ou individual, afora a autoridade do Estado que as cunha.

É facilmente compreensível — até porque ainda hoje empiricamente constatável — a existência de certos bens, como o gado em algumas regiões de África, que conferem prestígio aos seus possuidores, independentemente do valor económico que possam ter. Não são para serem consumidos ou alienados, num contexto de racionalidade económica idêntica à das sociedades modernas. O seu valor é ainda subjectivo e pessoal, e está preso à individualidade dos seus proprietários. Já fora das sociedades tradicionais, e em épocas mais próximas de nós, ainda se pode observar a permanência deste facto. As primeiras moedas romanas ainda tinham estas características, ligando-se à individualidade da *gens*. Em qualquer caso, as “coisas” preciosas detinham uma virtude que as levava a distinguirem-se dos objectos de consumo e de partilha vulgar. Elas participavam na ideia de sagrado, até porque continham a ideia de *mana*, — substância mágica e religiosa detida nas coisas e cuja virtude trespassa para o seu proprietário e para o seu grupo de referência. Este facto está ligado à ideia de espírito das coisas.



São essas propriedades e representações das “coisas”, que, de resto, explicam a obrigação de dar, receber e retribuir, nas sociedades tradicionais ou arcaicas, fundando um sistema de prestações e contraprestações, que está na base da vida económica, relevando da dádiva e da troca.

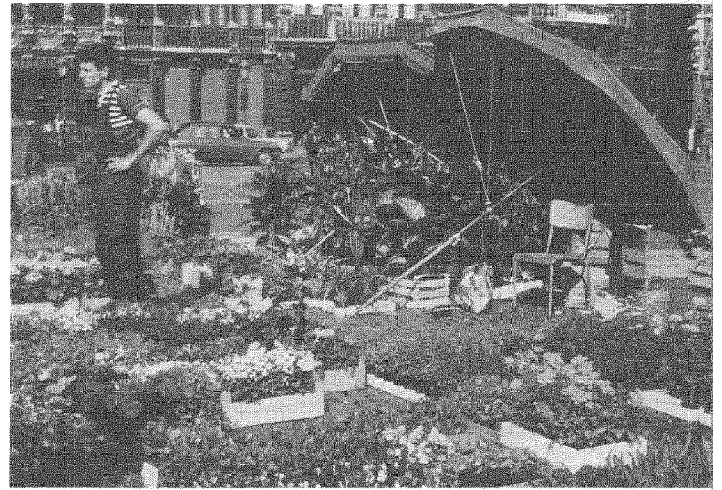
Neste contexto, observa-se a tentativa de acumulação de excedentes, tão grandes quanto possíveis, e que são gastos a miúdo em puro desperdício, com um misto de generosidade e de espírito agonístico ou de desafio. Quem dá espera vir a receber, geralmente em diferido, e com acréscimo, sem o qual o outro — indivíduo, grupo ou comunidade — perde a face ou a honra. Por outro lado, o outro obriga-se a receber (dado que a recusa constituiria grave ofensa para o dador e seu grupo) e a retribuir, em período posterior, com acréscimo ou usura.

Estes factos estão na base de uma grande quantidade de fenómenos ainda existentes em todo o planeta, entre os quais se costumam destacar o *potlacht* nos índios americanos, e o *círculo kula* na Melanésia e na Polinésia. São factos que envolvem a ideia de prestação total, que comprometem totalmente os agentes e grupos que se contratam entre si. Ninguém tinha a liberdade de não solicitar hospitalidade, de não receber presentes, de não trocar coisas e de não estabelecer relações de aliança. Chegava-se ao ponto de se verificar a existência de todo um sistema de direito e de moral sobre o dever de não deixar de repartir a refeição que é assistida ou que alguém viu preparar.

O estudo da dádiva ou obrigação de dar poderia levar à compreensão de como os homens se tornaram permutadores, e do dinheiro como estalão de troca.

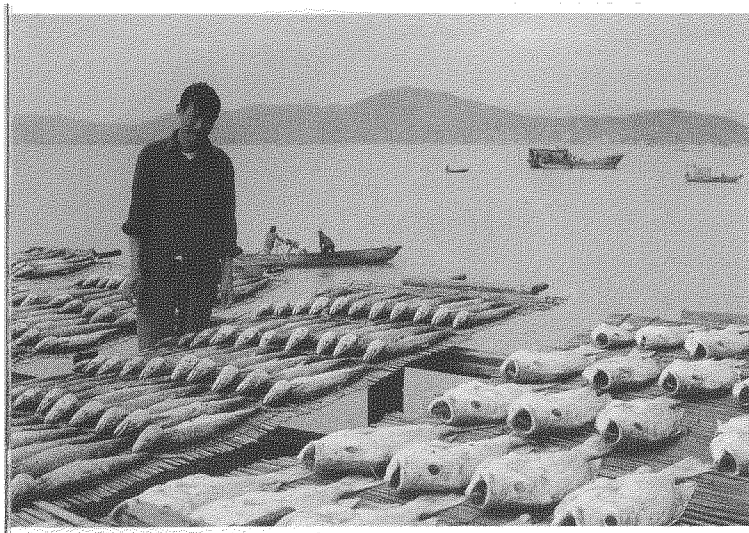
Em primeiro lugar, recusar-se a dar, a convidar, equivale a recusar a aliança e a comunhão, logo é uma atitude hostil. Em segundo, é preciso compreender uma série de direitos e deveres de consumir e retribuir, correspondendo a direitos e deveres de presentear e de receber. Finalmente, estes factos contextualizam um regime social e uma mentalidade bem definida: nas sociedades arcaicas e tradicionais, tudo é matéria de transmissão e retribuição, podendo abarcar alimentos, mulheres, crianças, talismãs, terra, serviços, ofícios sacerdotais, etc. Tudo vai e vem, como se houvesse uma troca constante de uma matéria espiritual, compreendendo coisas e homens, indivíduos e grupos.

Claro que nem todas as coisas têm o mesmo valor, já o dissemos, nem todas encerram a mesma quantidade de *mana*, nem todas detêm a mesma quantidade de virtude ou de poder mágico. A ideia de uma assimetria relativa-



mente à força das coisas esclarece-nos sobre uma divisão e uma hierarquia entre elas. O conjunto das coisas preciosas que um grupo detém, conduz-nos ao processo de divinição de propriedade e de fortuna. O conjunto das coisas preciosas constitui o legado mágico derivado e doado pelo espírito ou herói mítico, autor do grupo e do clã.

Em todo o caso, a origem e natureza espiritual das coisas preciosas fica estabelecida. São signos de riquezas, têm a sua individualidade, o seu nome e o seu poder. Exemplos disto constituem as lindíssimas placas de cobre nativo dos índios do noroeste do Canadá, ou as conchas de abalone dos índios Chinook (grandes conchas de *halioit*), os escudos com elas cobertos, os cintos e mantas brasonadas, cobertas de olhos e de figuras animais e humanas, tecidas e bordadas, as casas, as vigas, as paredes decoradas dos índios Tlinjít, ou o culto das estátuas de jade, ou as arcas brasonadas típicas de uma quantidade de culturas, abrangendo todo o Pacífico Norte. Mais directamente ligado ao padrão de cultura vigente na Europa, a noção de força inerente à coisa está presente, ainda, no Direito Romano, nomeadamente nas noções de contrato de empréstimo, de penhor e comodato, no Direito Hindú, no Direito Germânico e no antigo Direito Celta. A ideia de economia, articulada de elementos religiosos, o valor de moeda a que se prende um valor mágico, ligada ao indivíduo e aos grupos, o poder e o espírito das coisas trocadas, constituem noções que se podem inferir na base dos diversos direitos, especialmente nos seus primórdios. As diversas actividades económicas, por exemplo o *mercado*, estavam impregnadas de mitos e ritos, guardando um carácter cerimonial obrigatório e eficaz. Émile Durkeim, Marcel Mauss, entre outros, coloca-



ram, com particular pertinência, a questão da origem religiosa da noção de valor económico.

Actualmente, entre os índios Trobriandeses do Pacífico ainda se pode registar o uso de braceletes e de colares de contas como moeda. São, ao mesmo tempo, riquezas, signos de riquezas, meios de troca e de pagamento, e, para além disso, são mesmo coisas que é preciso dar ou destruir. A este propósito, cabe aqui referir, curiosamente, que esta ideia equivale às actuais palavras alemãs *token* e *zeichen*, que designam, para além da moeda em geral, o signo que é a moeda e o penhor que ela constitui.

Mas se o valor das coisas, as trocas, a celebração dos contratos e o vínculo entre contratantes, tudo se articulava numa complexa trama ritual, em diálogo com o poder mágico e com a ideia de sagrado, também as matérias de que são feitos os objectos naturais, os artefactos, os instrumentos, não ficavam imunes a este tipo de concepções. Numa observação mais geral, poder-se-ia afirmar que os objectos participam de uma realidade que os transcende. Por exemplo, entre muitas outras pedras uma torna-se sagrada, porque constitui em si uma manifestação da divindade, ou porque possui uma certa carga de *mana*, ou porque a sua forma reflecte um certo simbolismo, ou porque, enfim, comemora um acto mítico, etc.

O mesmo se poderia dizer de uma montanha, de uma casa, de um animal, de uma árvore, de muitos outros artefactos, e, por maioria de razão, dos objectos preciosos, raros, que, por participarem de uma realidade que os transcende, apenas podem ser manuseados e vistos com contenção e sob certas condições iniciáticas, inseridas nos rituais.

Certos objectos surgem como um receptáculo de uma força exterior, divina (*mana*), que os diferencia do seu meio e lhes confere significado e valor.

Estas observações servem para lembrar que as pedras preciosas, objectos de cobre, ferro, ouro, prata e de outros metais, desde as mais remotas eras, se inseriam em contextos idênticos aos que acima descrevemos.

Não é por acaso que mesmo as pessoas que laboravam os metais, nomeadamente os mineiros, os ferreiros, os forjadores, referenciavam experiências mágico-religiosas nas suas relações com as substâncias que trabalhavam, e de que, posteriormente, os alquimistas se revelaram herdeiros.

Estas crenças formam de tal modo um *continuum* histórico que é possível ir muito mais atrás, antes ainda do aparecimento da metalurgia.

Existem, um pouco por todo o lado, referências, nos mais diversos contextos culturais, às significações mágicas e religiosas aos aerólitos ou meteoritos. Ainda antes da Idade do Ferro, as mais diversas civilizações já conheciam este metal, através do ferro meteórico, ao qual era, geralmente, atribuída uma enorme carga sagrada, idêntica às “pedras de raio” que se criam também “caídas do céu”.

Com efeito, os antigos Egípcios, antes do Império Novo, os Cretenses, da Época Minóica, os Hititas, etc., já conheciam o ferro meteórico. Todavia, a utilização dos meteoritos não estava em condições de promover uma Idade do Ferro propriamente dita. Enquanto durou, o metal continuou a ser raro, era tão precioso quanto o ouro, e o seu uso foi antes ritual. Apenas com a descoberta da fusão é que se inaugurou, a partir daí, uma nova etapa na vida da humanidade — a Idade dos Metais.

Finalizando as nossas observações, e em síntese do que atrás dissemos, afirmamos que a noção de valor nas sociedades arcaicas, e em certas sobrevivências das nossas sociedades modernas, se manifesta de modo diferente. As trocas, as coisas vendidas e compradas, os signos de riqueza, a acumulação de excedentes, os consumos ostentatórios e de aparente desperdício, não podem ser vistos redutoramente à luz de um puro juízo lógico, racional e mercantil, típico das nossas sociedades.

Reiteramos que as economias arcaicas e tradicionais, independentemente dos signos de riqueza, estavam, e, por vezes, ainda estão hoje, cheias de elementos religiosos. A moeda tem ainda poder mágico, e continua ligada ao indivíduo e ao grupo, e recordemos que as diversas actividades económicas, por exemplo o mercado, configuram um complexo ritual, com inúmeras cerimónias obrigatórias. Tudo era (é) bem menos prosaico que as nossas vendas e compras, as nossas trocas de bens e serviços, os nossos negócios da Bolsa, e ...enfim, os “nossos” euros.

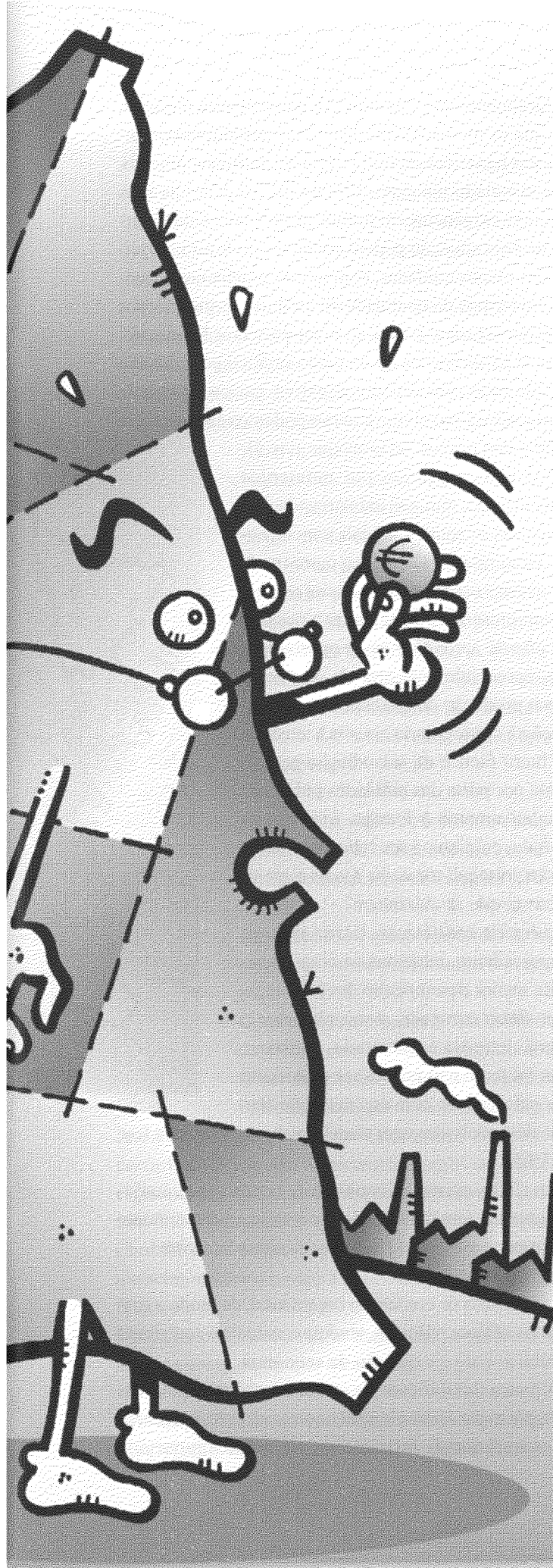
POLÍTICA ECONÓMICA: O EURO E O TECIDO EMPRESARIAL

VITOR MANUEL BAPTISTA ALMEIDA

Inspector de Finanças Director; Professor do ISCTE

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA 1998

A introdução do euro, apesar das perturbações que irá provocar, inerentes a qualquer alteração de hábitos e procedimentos, não constitui, necessariamente, um obstáculo ao desenvolvimento empresarial, podendo mesmo traduzir-se em algumas vantagens, desde que convenientemente e de uma forma concertada sejam aproveitadas as oportunidades que se colocam.



A NÍVEL INTERNACIONAL

Os organismos internacionais têm-se revelado optimistas quanto às perspectivas económicas para 1998.

Com efeito, e não obstante termos assistido nos últimos três anos ao período de maior crescimento económico sucessivo desde o início da década de 70, todas as previsões apontam para que no corrente ano se continue a assistir a um comportamento da economia mundial idêntico ao verificado em 1997, com o produto a crescer acima dos 4 por cento.

As justificações para tais previsões assentam, essencialmente, na convicção de que as economias do conjunto dos países em desenvolvimento vão continuar a registar tendências de crescimento acentuado, associadas à continuação do sucesso económico dos países da América Latina e à melhoria das economias da generalidade dos países da Europa de Leste.

E é, essencialmente, o optimismo quanto à evolução destes países que permitirá atenuar o efeito negativo gerado pelas crises nos países do Sudeste Asiático. Com efeito, os problemas recentes que têm assolado países como a Tailândia, Coreia do Sul e a Indonésia, e cujos reflexos se têm sentido no próprio Japão e em Hong Kong, constituem um risco potencial para a economia mundial, que não pode ser ignorado.

Aliás, talvez ainda estejam totalmente por esclarecer os motivos que estiveram na base de algumas das falências de outrora grandes bancos do Japão e de outros países asiáticos, mas tal não deverá certamente estar dissociado de uma supervisão bancária menos rigorosa que provavelmente existirá nesses países. Adicionalmente, também o facto da indústria de componentes electrónicos ter já assistido a períodos mais expansionistas poderá ser responsabilizado por uma parcela da crise que aqueles países atravessam.

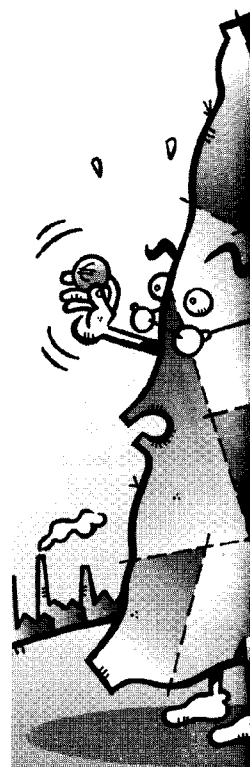
Mas, se é verdade que a instabilidade dos mercados emergentes do Sudeste Asiático gera desconfiança, levando à transferência de capitais, nomeadamente para a América Latina e para a Europa de Leste, também é verdade que os mercados parecem estar hoje dotados de uma maior capacidade de reacção e de adaptabilidade às perturbações conjunturais, a que não será estranha a sua maior liquidez. A confirmar esta ideia estão as recentes notícias de investimentos expressivos nestes mercados, aproveitando as oportunidades decorrentes de negócios a preços de ocasião.

Naturalmente que esta liquidez da economia mundial, em que os mercados interbancários perdem importância, em benefício de outras formas de financiamento, traz associado um outro tipo de riscos, dadas as suas menores exigências em termos prudenciais e de supervisão. Esta situação poderá conduzir, no futuro, a aplicações menos cuidadas, com as consequências inerentes em termos da qualidade do crédito e cujos reflexos poderão ser mais graves ao nível do sector financeiro. Mas as perturbações no mercado asiático poderão não ser, de todo, um aspecto negativo para a economia portuguesa. Com efeito, não nos podemos esquecer que alguns dos nossos sectores que nos últimos anos passaram por momentos mais difíceis, têm nas indústrias daqueles países os seus principais concorrentes. E muitas vezes o mal dos outros pode ser a nossa oportunidade. Assim os nossos empresários consigam ter a ousadia e a arte de aproveitar essas oportunidades, essencialmente através da aposta numa produção de qualidade e diferenciação e conseguindo resistir à tentação do lucro fácil e da subsídio permanente por parte das entidades públicas. E relativamente à Europa, que, apesar de tudo, continua a ser cada vez mais o nosso principal mercado. Quais as perspectivas que se avizinham?

A primeira constatação, talvez até algo surpreendente, relaciona-se com o aparente menor desempenho das principais economias europeias, nomeadamente a alemã, francesa e, sobretudo, italiana. Mas tal facto não poderá ser dissociado dos esforços de convergência que têm sido desenvolvidos com vista à passagem à terceira fase da UEM.

Com efeito, existe um conjunto de factores que, conjuntamente, tem constituído um travão ao crescimento económico na União Europeia, designadamente:

- Os esforços de contenção orçamental, de modo a sustentar os défices públicos, tendem a reduzir o contributo público para a expansão da economia.
- A pouca flexibilidade de que as autoridades públicas dispõem para intervir na economia através do recurso aos tradicionais instrumentos de política monetária



constitui uma limitação importante à sua capacidade de intervenção.

- A maior rigidez da legislação laboral, quando comparada com a de outras economias emergentes, constitui um outro factor limitativo ao crescimento económico e à expansão das empresas, pelo menos em termos relativos.
- A pouca experiência e o reduzido dinamismo das economias europeias para responder aos desafios que se colocam em alguns dos sectores económicos com maior potencial de crescimento no futuro, são igualmente condicionadores de uma expansão tão signifi-

ficativa destas economias. Basta lembrarmo-nos do cinema, da televisão, de outras formas de comunicação social e, de um modo mais geral, das tecnologias da informação e das indústrias de entretenimento para chegarmos à conclusão de que a Europa está ainda muito longe dos grandes impérios que se situam do outro lado do Atlântico. Quem domina a Internet? E a indústria do cinema? E o negócio das telenovelas? E a informação televisiva?

Significa isto que a economia europeia está condenada a assumir um papel secundário na economia mundial? Penso que não!

O que sucede é que os desafios são mais exigentes e o empenhamento tem de ser maior.

Com efeito, a passagem à terceira fase da UEM, com a fixação definitiva das taxas de câmbio entre as respectivas moedas, desde que acompanhada dos ne-

cessários cuidados de forma a minimizar os riscos de perturbações cambiais, essencialmente de carácter especulativo, constitui um importante factor de desenvolvimento na medida em que, eliminando o risco de câmbio, pode constituir um motor para os negócios intracomunitários e para a liberalização dos mercados financeiros.

Mas, adicionalmente, outras exigências se colocam. Eis alguns exemplos do que há a fazer:

- A simplificação de procedimentos e a eficácia da legislação existente, nacional e comunitária, de

modo a que seja perceptível por todos os agentes económicos.

- A harmonização fiscal, associada a políticas fiscais mais justas e não perturbadoras da concorrência e que, simultaneamente, estimulem a poupança das famílias e não penalizem os rendimentos do trabalho e o investimento.
- A adopção de medidas mais rigorosas, de forma a proteger e estimular a concorrência, limitando a existência de múltiplas formas de subsidiação que tendem a beneficiar os países mais ricos e a proteger os agentes económicos menos eficientes.
- A eliminação de algumas barreiras ainda existentes, nomeadamente nos mercados de serviços.
- O estímulo à mobilidade da mão-de-obra em toda a União Europeia, associado a adequadas políticas de protecção dos direitos sociais.

A NÍVEL NACIONAL

E nós? Quais as perspectivas que se colocam para 1998? Antes de mais, penso que é justo realçar o desempenho verificado nos últimos anos. Com efeito, muito pouca gente acreditaria, há três anos atrás, que seria possível que a economia portuguesa evidenciasse hoje os excelentes indicadores de que todos nos orgulhamos. Adicionalmente, recordemos que ainda em 31.12.92 a LISBOR a 3 meses se situava em 16,34 por cento, enquanto actualmente o mesmo indexante se situa abaixo dos 5 por cento, admitindo os especialistas que ainda existe margem para que o Banco de Portugal possa fazer baixar as suas taxas directoras para valores próximos dos 4 por cento.

Mas, o mais curioso é que parte dos indicadores caracterizadores da nossa economia são mais favoráveis do que os da média comunitária, permitindo reduzir o diferencial que nos separa das economias europeias. E tudo isto foi conseguido em simultâneo com um crescimento real dos salários, estimado em 1 p.p. em 1997 e sem a existência de convulsões sociais significativas.

Mas será que estamos de novo à beira do oásis?

Penso que não e mais importante do que festejar o sucesso é necessário ter a noção da realidade e compreender as razões de tal *performance*.

De facto, para todo este crescimento contribuíram, decisivamente, as grandes obras públicas que se desenvolveram nos últimos anos (e que estão em fase de



conclusão), bem como os massivos apoios dos fundos estruturais, associados a uma conjuntura externa bastante favorável.

Com efeito, é importante reflectir sobre as grandes reformas estruturais que é necessário implementar e sobre os cenários futuros em que o sector da construção e obras públicas provavelmente não irá conseguir manter o mesmo nível de emprego e os recursos provenientes dos fundos estruturais poderão não ser tão significativos.

PRINCIPAIS DESAFIOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA O TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS

A INTRODUÇÃO DO EURO

Reflexos na contabilidade empresarial

Não será certamente do ponto de vista contabilístico que a introdução do euro maiores problemas irá acarretar para a vida das empresas. Com efeito, e até com alguma surpresa face ao que costuma ser a prática lusitana, foi já publicada a Directriz Contabilística n.º 21, regulando os efeitos decorrentes da introdução do euro. E sem entrar em pormenores sobre o seu conteúdo poderemos, no entanto, concluir que da sua análise parece não resultarem problemas de maior para a vida das empresas.

Reflexos na gestão das empresas

Naturalmente que muitos gestores se interrogam actualmente sobre quais as consequências da introdução do euro no desenvolvimento dos seus negócios. E, mais concretamente, se a utilização do euro permitirá abrir novas oportunidades para aumentar a rentabilidade e reforçar o posicionamento das suas empresas no mercado.

A resposta a esta questão tem consequências significativas, dada a possibilidade das empresas poderem optar pela utilização do euro já a partir de 1999 ou, então, optarem por esperar até 2002 para efectuar a mudança.

Naturalmente que as empresas com actividade internacional serão aquelas que mais facilmente poderão

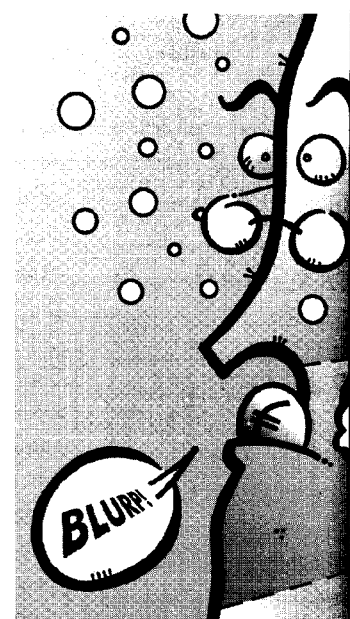
identificar vantagens em adoptar uma estratégia de antecipação. Mas essas não serão mais de 3 por cento de todo o universo empresarial. No entanto, outras poderão ser envolvidas nesta estratégia. Senão vejamos:

- As empresas clientes ou fornecedoras de multinacionais poderão ser arrastadas neste movimento de antecipação.
- As empresas que actualmente recorrem a importadores poderão identificar vantagens em optar por se abastecer directamente nos países de origem, dada a inexistência de riscos cambiais associados.
- A utilização do euro poderá ser aproveitada por algumas empresas como um instrumento de marketing.
- Finalmente, a utilização do euro poderá tornar-se uma moda e um símbolo de modernidade para algumas mentes, fomentando a sua utilização.

A decisão quanto ao momento em que as empresas deverão fazer a opção passará, então, por uma necessária análise estratégica do posicionamento da empresa no seu meio concorrencial, procurando identificar eventuais vantagens potenciais. O tipo de produtos comercializados e a natureza dos *inputs* associados à actividade serão, certamente, aspectos determinantes nesta análise.

Com efeito, sendo inegável que a expressão dos preços em euros traz uma maior transparência aos negócios e à comparabilidade entre empresas do mesmo sector, poderão advir vantagens, ou inconvenientes, em optar antecipadamente por exprimir os preços nesta nova unidade monetária, sobretudo em sectores concorrenciais.

Associados a estes aspectos poderão estar factores relacionados com uma eventual antecipação em termos de adequar as embalagens de forma a potenciar a atractividade dos preços. De facto, é diferente comercializar um produto a 2,99 ecus ou a 3,40 ecus. E face à maior



expressão da nova unidade monetária, não será um aspecto dispiciente.

Também ao nível dos fornecimentos a questão se coloca, sobretudo se os principais fornecedores comercializarem os seus produtos em euros. E aqui poderá residir uma razão de ordem prática para tomar antecipadamente a decisão da mudança.

Mas será sobretudo no sistema financeiro que a introdução do euro poderá provocar um impacto mais expressivo. Com efeito, para além da redução do risco e incerteza associados a aspectos de natureza cambial, também se propiciam maiores facilidades de acesso ao financiamento no mercado bancário, com um inequívoco acréscimo de concorrência neste sector, e uma

maior liberalização do mercado de capitais.

Já no que respeita à taxa de juro, as opiniões não são totalmente convergentes. Com efeito, se a maioria dos analistas se inclina para que, com a introdução do euro, se verificará uma redução das taxas de juro associada a menores custos administrativos, maior concorrência e ausência de risco cambial, outros analistas tendem a inclinar-se para que tais vantagens se repercutam apenas sobre as grandes operações de financiamento e as que envolvam menores riscos de crédito, já que a maioria dos particulares e as pequenas em-

presas poderão ter que suportar taxas mais elevadas, fruto de uma ponderação excessiva do risco de crédito. De facto, o nosso mercado financeiro só recentemente começou a ponderar de forma mais significativa este factor de risco no preço do dinheiro. E se em relação às grandes empresas já há alguns anos que se assistia à prática de taxas de juro diferenciadas em função do risco de crédito, só agora tal prática se estendeu à banca de particulares e, inclusivé, ao crédito à habitação, embora se admita a sua generalização num futuro próximo.

Mas é de admitir que a banca nacional venha a passar por alguma perturbação com a introdução do euro, mais por via de um acréscimo de concorrência por parte dos

principais bancos internacionais do que dos custos administrativos e informáticos que tal acarreta. E isto porque, de um modo geral, o sistema financeiro dispõe já de sistemas informáticos muito evoluídos, susceptíveis de efectuar conversões monetárias sem grandes perturbações. Basta pensar que os bancos elaboram, já hoje, as suas demonstrações financeiras de forma a evidenciar a exposição cambial a que estão sujeitos e a programar as operações de *swap* de moedas mais adequadas à minimização desses riscos.

Outros reflexos

Naturalmente que a introdução do euro provocará outras perturbações em todos os sectores da economia, muitas das quais ainda não nos passaram sequer pela cabeça. Basta ler o “Plano de Transição da Administração Pública financeira para o euro” para ficar com uma ideia das implicações que se irão colocar.

Mas penso que não vale a pena dramatizar a situação. O Brasil já passou por inúmeras mudanças de moeda e mesmo sem grandes planos de transição as coisas funcionaram. Os países do ex-bloco de Leste também já passaram por experiências idênticas e conseguiram resolver o problema sem grandes convulsões. Certamente não nos faltará engenho e arte para vencer este desafio!

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO TECIDO EMPRESARIAL

As Grandes Opções do Plano (GOP) consideram a dinamização da internacionalização do tecido empresarial como uma das prioridades da política governativa, dado que as empresas portuguesas necessitam de construir e adquirir uma maior iniciativa a este nível, passando de uma internacionalização passiva a uma internacionalização activa, ultrapassando insuficiências logísticas e maximizando as oportunidades abertas pelas novas tecnologias e serviços.

Tal necessidade é óbvia! Com efeito, é reduzido o investimento português no estrangeiro e mesmo o que existe está concentrado em mercados tradicionais e com limitada capacidade de expansão. As GOP indicam com algum pormenor os objectivos e prioridades deste desiderato, apostando na selectividade das empresas e das campanhas a desenvolver e na necessidade de articulação das diversas entidades públicas nos esforços a concretizar.



Mas é igualmente salientado, e muito bem na minha modesta opinião, que cabe às empresas o principal esforço de internacionalização, competindo ao Estado desenvolver um papel supletivo e com grande dose de selectividade.

Com efeito, uma grande parte dos nossos empresários sofre ainda de uma grande “subsidiodependência”, associada a um individualismo exacerbado, que condicionam significativamente o desenvolvimento empresarial.

Basta lembrarmo-nos da dificuldade que existe em vender no exterior o turismo português, quando, sendo um país pequeno, teimamos em ter tantos produtos para vender (a Costa Azul, a Costa de Prata, a Costa Verde, o Algarve, o Litoral Alentejano, Lisboa, Porto, etc.). Ou então, falando do Vinho do Porto, penso estarem identificadas perto de quatro dezenas de marcas diferentes. Os *champagne* e os *cognac* não têm mais de meia dúzia de marcas cada. Como é possível orientar campanhas de promoção no exterior com tal dispersão de marcas?

Para isso, as GOP enfatizam, e bem, a necessidade de cooperação, concertação e parceria, quer entre empresas nacionais quer de empresas nacionais com empresas estrangeiras. Veja-se o sucesso das cadeias *McDonald* e *Benetton* para perceber o potencial de tal opção.

A REORGANIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO E A ALTERAÇÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS

Alguns dos principais factores de competitividade que distinguem as empresas com maiores *performances* situam-se ao nível da qualidade dos seus recursos humanos e da eficiência dos modelos de gestão adoptados. Por outro lado, as rápidas mutações do meio envolvente e as sucessivas inovações tecnológicas fazem da mobilidade do mercado de trabalho um factor determinante da modernização do tecido empresarial.

É neste contexto que as GOP destacam, como factores de competitividade:

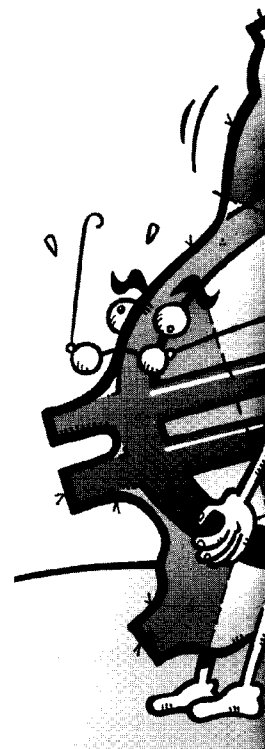
- A orientação da formação escolar e profissional para os pontos críticos de competitividade específicos de cada sector e para os sectores com maiores potencialidades futuras.

- A adopção de modelos organizacionais e de gestão de recursos humanos que contribuam para a produtividade, a motivação e a qualificação dos colaboradores.
- A dinâmica do mercado de trabalho e as condições de apoio à mobilidade profissional, de forma a incentivar a mudança das pessoas, de empregos sem futuro para empregos com maiores potencialidades de crescimento.
- As condições de fixação de mão-de-obra jovem e mais qualificada nas regiões menos desenvolvidas, mediante a criação de condições de vida envolventes, quer a nível de infra-estruturas, quer de serviços públicos, de forma a potenciar o desenvolvimento de unidades empresariais nessas zonas.

A responsabilidade pela concretização destes e de outros factores de competitividade tem de ser repartida entre o Estado e as empresas. E mais uma vez volto a frisar que não se pode fazer recair sobre o sector público todo o ónus da sua concretização. Com efeito, se a criação de infra-estruturas e outras condições propiciadoras da fixação de mão-de-obra em regiões menos favorecidas são tarefas que competem essencialmente aos poderes públicos, já a adopção de modelos organizacionais e de gestão é uma responsabilidade clara dos empresários e dos próprios trabalhadores, *de per si* ou através das respectivas organizações sindicais.

E neste último aspecto penso que, quer as organizações empresariais quer os próprios sindicatos, têm de evoluir e ultrapassar alguns vícios do passado. Com efeito, situações como as que recentemente têm vindo a público de controlo do tempo passado nas casas de banho ou da reivindicação de prémios de mérito iguais para todos os trabalhadores de uma empresa são, claramente, exemplos de uma visão arcaica da gestão empresarial.

As organizações são tanto mais eficientes quanto maior for a motivação dos seus colaboradores e a sua capacidade criativa e de adaptabilidade às mudanças. E isso consegue-se através da valorização e



reconhecimento do mérito de cada um e do saber aproveitar as potencialidades existentes em cada colaborador.

Também ao nível da formação a responsabilidade se tem de repartir entre as entidades públicas e as empresas. Com efeito, a formação de base compete essencialmente às entidades públicas, não só através da manutenção de padrões de qualidade no ensino oficial e do controlo rigoroso sobre a existência desses mesmos padrões no ensino particular, como também mediante uma adequada programação das necessidades futuras, de forma a compatibilizar as ofertas de ensino

com a antevisão da evolução das necessidades do mercado de trabalho. Com efeito, esta é uma área em que as regras do mercado surgem com algum desfazamento, provocando danos com custos sociais muito elevados. De facto, optar por uma área escolar que hoje propicia melhores saídas profissionais não constitui qualquer garantia de que o mesmo cenário se verifique daqui a sete anos, quando se termina a licenciatura.

Mas a formação profissional tem de assumir essencialmente um carácter específico, devendo ser encarada pelos empresários como um investimento inerente ao processo produtivo. E neste domínio, se é certo que os fundos comunitários desempenharam um papel positivo, também temos de reconhecer que permitiram a introdução de um conjunto de vícios que é importante corrigir.

Com efeito, tem-se com frequência utilizado a via da formação para camuflar outro tipo de problemas, mantendo artificialmente postos de trabalho ou conseguindo por esta via subsidiar a própria produção. Apesar do desfazamento no tempo, será bom recordar a prática do antigo Grupo CUF, cuja aposta na formação como elemento indispensável do processo produtivo ainda hoje faz sentir os seus efeitos em diversos sectores de actividade. Talvez o Grupo Sonae possa constituir hoje uma réplica moderna daquele modelo de formação.

Finalmente, uma palavra para a mobilidade profissional. É inegável que as organizações eficientes pre-

cisam hoje de menos colaboradores do que necessitavam no passado. Aliás, a minha pouca experiência diz-me que, em muitos casos, quando o responsável de um departamento se queixa sistematicamente da falta de pessoal, estamos com frequência perante um gestor menos competente ou que mede a sua importância pelo número de pessoas que tem à sua responsabilidade.

Ora, perante a tendência generalizada de produzir mais com menos recursos humanos, torna-se imprescindível a mobilidade profissional. E este é um problema social grave. Basta lembrarmo-nos que, actualmente, quase metade dos desempregados existentes em Portugal estão na situação de desemprego de longa duração. Trata-se de um problema cuja solução não é fácil nem imediata. Em muitos casos, a formação profissional, naturalmente aqui com uma componente de subsidiação mais significativa, poderá ser uma forma de atenuar o problema. Outra via poderá passar por incentivos fiscais à criação de postos de trabalho para estas situações. Mas é uma matéria sobre a qual tenho muitas dúvidas quanto às soluções a adoptar.

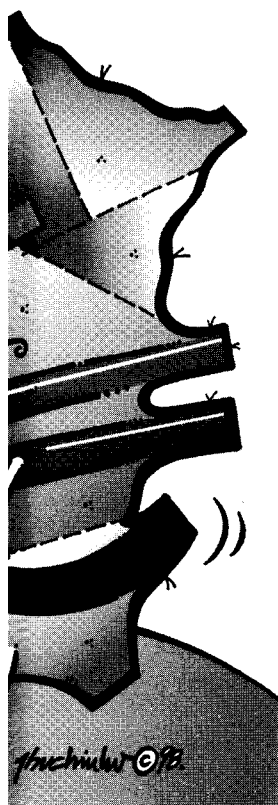
A POLÍTICA FISCAL

Ressalta dos diversos documentos programáticos apresentados pelo Governo uma manifesta preocupação em combater a fraude e evasão fiscal.

Tal preocupação é essencial dado que, em minha opinião, a fraude e evasão fiscal, ao invés de se traduzir num benefício para as empresas, constitui um dos factores mais perniciosos em matéria de distorção da concorrência. Com efeito, neste domínio, nada é mais pernicioso para um empresário cumpridor do que a concorrência de um outro empresário que pura e simplesmente não entrega um escudo de IVA ao Estado ou, mais grave ainda, nem sequer cumpre as obrigações declarativas a que está obrigado.

Relativamente às receitas provenientes do IRC, e apesar da evolução positiva registada nos últimos anos, não deixa de ser curioso que em 1997 o seu peso percentual relativamente à totalidade da receita fiscal se fica aproximadamente pelos 15 por cento, representando apenas 53 por cento das receitas do IRS.

Outro dado curioso relaciona-se com a repartição das receitas de IRC por distrito. Em 1995 o distrito de Lisboa foi responsável por 70 por cento do IRC liquidado. Embora a localização das principais empresas nes-



te distrito justifique uma parcela daquele rácio, poderá não justificar tudo. Recorde-se que o distrito do Porto foi responsável por apenas 10 por cento das mesmas receitas.

No que respeita à origem das empresas, e ainda com referência a 1995, as 100 maiores empresas foram responsáveis por 56 por cento do IRC liquidado. Mas 69 por cento desta receita teve origem em empresas naquela data pertencentes ao sector público.

Considerando que a tributação das empresas em sede de IRC é ainda desagravada em 1998, com referência ao exercício de 1997, com a redução de 2 p.p. na respectiva taxa, teremos necessariamente de concluir que não será certamente a carga fiscal que constituirá um factor impeditivo do desenvolvimento empresarial. Assim todas as empresas cumprissem as suas obrigações!

A GESTÃO EMPRESARIAL DE ACTIVIDADES PÚBLICAS

Um dos aspectos em que o relatório sobre as GOP me parece mais bem elaborado é o que se refere à discussão de qual deverá ser o espaço do Estado e dos agentes privados na prestação de serviços públicos e na construção de infra-estruturas.

Sem querer entrar em grandes polémicas, é hoje pacificamente aceite que, apesar do papel relevante que o Estado empresário desenvolveu no período que se seguiu à II Guerra Mundial, superando as incapacidades do sector privado, hoje a gestão privada revela um maior dinamismo e uma maior capacidade de resposta aos desafios empresariais, demonstrando ainda uma melhor capacidade organizacional e de gestão.

Com efeito, os analistas têm apontado a política de privatizações como uma das razões justificativas do sucesso económico de algumas das economias emergentes da América Latina e do próprio ex-bloco de Leste, embora aqui de uma forma, na minha opinião, ainda não totalmente demonstrada. Também na Europa se tem assistido à mesma tendência, com indícios claros de franco sucesso.

Neste contexto, afigura-se-me compreensível a opção pelo maior relevo que o Estado poderá assumir como regulador e financiador de algumas actividades e funções, competindo à gestão privada a sua execução.

Os casos da construção e exploração de auto-estradas, quer por parte da Brisa quer por outros investidores

privados relativamente às chamadas portagens virtuais, e das travessias sobre o Tejo, são apenas dois exemplos, a que se poderá adicionar a gestão de hospitais públicos. O próprio projecto EXPO, embora sendo desenvolvido por uma empresa de capitais públicos, tem características claras de gestão privada, as quais se poderão fortalecer no período pós-EXPO.

Na minha opinião, esta tendência tenderá a alargar-se substancialmente no futuro, nomeadamente nos sectores dos transportes ferroviário e aéreo, na televisão e na rádio, na saúde, na educação, nos serviços de notariado e ainda em outros sectores com uma forte componente de serviço público.

No entanto, havendo uma componente de prestação de serviço público será muito provável que exista a necessidade do Estado assegurar adequadas compensações financeiras às entidades prestadoras desses serviços.

Mas a opção por esta modalidade só será justificável se, por um lado, a qualidade do serviço melhorar e, por outro, o custo desse serviço não se agravar. Para que tal desiderato seja atingido torna-se necessária uma cuidada negociação dos termos dos contratos a celebrar e um rigoroso mecanismo de controlo da sua execução, de forma a garantir a adequada aplicação dos recursos públicos e a máxima satisfação dos interesses sociais em presença.

CONCLUSÃO

A introdução do euro, apesar das perturbações que irá provocar, inerentes a qualquer alteração de hábitos e procedimentos, não constitui, necessariamente, um obstáculo ao desenvolvimento empresarial, podendo mesmo traduzir-se em algumas vantagens, desde que convenientemente e de uma forma concertada sejam aproveitadas as oportunidades que se colocam.

Por outro lado, constituindo a internacionalização do tecido empresarial português um dos grandes desafios e uma das principais prioridades que se colocam no futuro, a sua concretização certamente que poderá beneficiar da existência de um cenário de moeda única e da progressiva liberalização da circulação de bens e serviços no espaço comunitário.

É este o grande desafio que se coloca, no futuro próximo, aos diversos agentes económicos portugueses: Governo, empresários, trabalhadores e consumidores.



EFEITOS DA INTRODUÇÃO DO EURO NA CONTABILIDADE DAS EMPRESAS

•
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

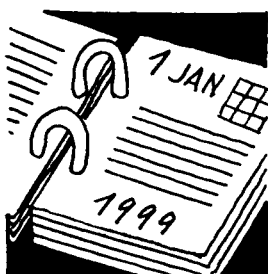
Economista

○

O objectivo destas notas é equacionar algumas questões essenciais relativas aos efeitos contabilísticos da introdução do euro, considerando que Portugal integrará o primeiro conjunto de países a adoptar a moeda única, e tendo em conta as instruções sobre a matéria emitidas pela Comissão de Normalização Contabilística⁽¹⁾.

A calendarização das fases de transição para o euro, e as decisões que sejam tomadas em cada uma delas, são particularmente importantes para o relato financeiro das empresas. Assim, do enquadramento legal previsto para o euro retiram-se as seguintes bases:

- O euro passará a existir como moeda escritural a partir de 1 de Janeiro de 1999, data em que serão fixadas as **taxas de conversão** entre o euro e as moedas nacionais dos Estados membros (EM) participantes.
- As moedas nacionais continuarão a existir até 1 de Janeiro de 2002, data em que começarão a circular as notas e moedas em euros.
- Embora a partir de 1 de Janeiro de 1999 os agentes económicos possam operar escrituralmente em euros, a economia no seu todo continuará a funcionar com base na moeda nacional.
- Quando em documentos legais se fizer referência a uma moeda nacional, essa referência será válida como se fosse para o euro.
- Qualquer dívida expressa quer em euros quer na moeda nacional de um determinado EM participante e pagável dentro desse EM pode ser paga pelo devedor quer em euros quer na moeda nacional (sem prejuízo do que as partes possam ter acordado).
- Após 31 de Dezembro de 2001 as quantias que nessa data ainda estejam expressas em moeda nacional consideram-se expressas em euros, convertidas à taxa oficial.



Quando é que as demonstrações financeiras terão de ser apresentadas em euros?

No período de transição (1 de Janeiro de 1999 a 31 de Dezembro de 2001) prevalece o princípio da “não

obrigatoriedade” e da “não proibição”. Pelo que decorre desse princípio, a migração para a contabilidade em euros é uma decisão da empresa, sendo obrigatória apenas no final do período transitório. Porém, mesmo que mantenha a sua contabilidade em escudos, considerando que a partir de 1 de Janeiro de 1999 os agentes económicos já podem começar a operar em euros, a empresa irá deparar-se com operações expressas em euros para as quais necessitará de fazer as conversões adequadas.

Portanto, entende-se que:

- durante o período de transição, isto é, a partir de 1 de Janeiro de 1999, as empresas podem elaborar e apresentar as suas demonstrações financeiras quer em euros quer em escudos;
- só a partir de 1 de Janeiro de 2002, ao terminar o período de transição, todas as demonstrações financeiras terão obrigatoriamente de ser apresentadas em euros.



A introdução do euro vem originar diferenças de câmbio?

Os activos e passivos do balanço de uma entidade podem ser classificados em **monetários** e **não monetários**.

Os elementos monetários são por vezes expressos em moeda estrangeira, caso em que devem ser transpostos para a **moeda de relato**. As flutuações na taxa de câmbio da moeda estrangeira conduzem, assim, a diferenças (ganhos ou perdas) cambiais nos elementos monetários.

Os elementos não monetários, com a possível excepção dos investimentos em actividades operacionais no estrangeiro, são expressos na moeda de relato, pelo que não surgirão diferenças cambiais nestes elementos.



Que critérios deverão presidir ao reconhecimento contabilístico dos ganhos ou perdas cambiais?

Com a introdução do euro, as empresas que não tiverem relações comerciais com o estrangeiro limitam-se a **transpor**, de forma irreversível, os seus activos, passivos e capitais próprios para unidades euro, usando a taxa fixa de conversão. Daí não derivam quaisquer diferenças de câmbio.

Quanto às entidades que utilizem moeda estrangeira, antes de utilizarem o processo de transposição referido anteriormente, deverão converter os seus saldos em moeda estrangeira para escudos. Neste caso, situações distintas se colocam consoante a moeda estrangeira utilizada se refira a países da área do euro ou fora dela.

Se se tratar de moedas da área do euro, dado que as taxas de câmbio serão irrevogavelmente fixadas, o risco de câmbio entre estas moedas desaparecerá, pelo que quaisquer ganhos ou perdas cambiais relativos às moedas dos EM participantes serão de reconhecer, contabilisticamente, no momento da mudança para o euro, ou seja, no termo do exercício de 1998.

Admitindo que algumas diferenças de câmbio favoráveis tenham sido diferidas, conforme previsto no POC, as relativas às moedas dos EM participantes serão também de reconhecer no momento da mudança para o euro, que deverá ocorrer no termo do exercício de 1998. Quanto aos valores expressos em moedas de países fora do euro, uma vez que a introdução da moeda única não interfere com a relação entre o escudo e a unidade monetária de países não participantes, as moedas destes países continuam a flutuar umas em relação às outras, originando diferenças de câmbio, às quais continuará a ser dado o tratamento previsto no Plano Oficial de Contabilidade (Critérios de Valorimetria, n.ºs 5.1.1, 5.2.1 e 5.2.2).

Exemplo

Em 31/12/1998, determinada empresa deve a um fornecedor estrangeiro 100 000 marcos alemães (DM), expressos na sua contabilidade pelo contravalor em escudos de 10 000 contos.

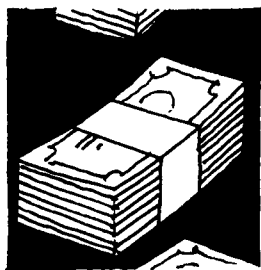
Suponha-se que a **taxa de fecho** do marco era: 1 DM = 102\$; e que a taxa fixa de conversão para euro, em relação ao escudo, era: 1 Euro = 200\$.

(a) Transposição para escudos:

Valor contabilístico da dívida em 31/12/98	DM 100 000 × 100\$	10 000 contos
Conversão da dívida em escudos em 31/12/98	DM 100 000 × 102\$	10 200 contos
Diferença de câmbio desfavorável (a reflectir nos resultados de 1998)		200 contos

(b) Conversão em euros:

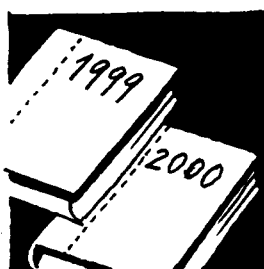
Valor da dívida em escudos em 31/12/98		10 200 contos
Taxa fixa de conversão do escudo em euros		200 \$
Valor em euros	10 200 contos + 200\$	51.000 euros



Como tratar os custos derivados da introdução do euro?

Os custos resultantes da introdução do euro são comparáveis aos custos correntes, pelo que se lhes devem aplicar as regras contabilísticas normais. Estes custos serão, assim, reconhecidos normalmente como gastos do exercício em que forem incorridos.

A introdução do euro ou a identificação de razões para custos futuros ou prováveis não constituem, por si só, motivo para constituição de provisões.

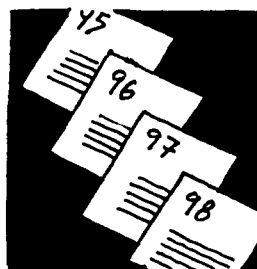


As demonstrações financeiras prevêm a inclusão dos dados comparativos do exercício anterior. Como se deve proceder para

cumprir este requisito no primeiro ano de introdução do euro?

As empresas que passem a usar a unidade euro nas suas demonstrações financeiras deverão transpor os dados comparativos do exercício anterior, que não estavam expressos em euros, usando a taxa fixa de conversão.

Se a primeira apresentação de demonstrações financeiras expressas em euros se verificar em relação às contas reportadas a 31 de Dezembro de 1999, os dados comparativos serão os do exercício terminado em 31 de Dezembro de 1998, transpostos para euros à taxa de conversão fixa.



Como comparar dados históricos reportados a datas anteriores à introdução do euro?

A conversão de dados históricos para fins comparativos através da aplicação de uma taxa de câmbio histórica não é possível, uma vez que o euro não existirá antes de 1 de Janeiro de 1999. Também não é adequado utilizar o ecu como um substituto do euro, uma vez que a taxa de câmbio do ecu em relação às moedas dos EM participantes terá flutuado.

Assim, a transposição de dados históricos, para fins comparativos, pode ser feita à taxa fixa de conversão, devendo contudo preservar-se, sempre que possível, a denominação da moeda inicial, por causa das diferenças cambiais. Com efeito, deve ter-se em conta que as comparações entre dados históricos expressos em moedas diferentes, transpostos para euros à taxa de conversão, comportam enviesamentos por não atender à alteração, no tempo, da paridade cambial entre as moedas. Por exemplo, se estivermos a comparar as vendas de duas empresas em dois países da área do euro e aplicarmos a taxa de conversão aos respectivos valores históricos, vamos obter uma informação distorcida, uma vez que a taxa de conversão utilizada se reporta a um dado momento e, portanto, não tem em conta a flutuação ocorrida na paridade das moedas ao longo do período em análise.



Que implicações tem a adopção do euro pelas empresas, no que se refere aos sistemas informáticos?

Entre as adaptações a nível operacional que é necessário providenciar para a adaptação ao euro, assume particular relevo a adequação dos sistemas de trata-

mento de dados, nomeadamente contabilísticos. A introdução do euro significa a adopção de nova unidade de medida. Para aquelas empresas que no período de transição optem por trabalhar nas duas moedas — a moeda nacional e o euro — é necessário que o sistema esteja apto a funcionar com diferentes unidades monetárias. Muitos dos programas informáticos de contabilidade actualmente utilizados pelas empresas já comportam essa possibilidade. No entanto, em relação àqueles em que tal não verifique, é possível conceber (ou adquirir) pequenos programas, a adaptar aos existentes, a fim de permitir exprimir a informação em escudos ou em euros, aplicando automaticamente as taxas de conversão adequadas.

Estes programas permitem a introdução de dados em qualquer moeda, sendo possível, depois, utilizá-los expressos na unidade que for mais conveniente.

Em relação às empresas que optaram por utilizar as duas moedas durante o período transitório, outra

adaptação porventura necessária será a alteração de impressos relativos quer a documentos internos quer a documentos externos (facturas, recibos, etc.), de modo a contemplar a possibilidade de expressar quantias em escudos e em euros.



NOTA

(1) Instrução n.º 5/97 (2.ª série) — Directriz Contabilística n.º 21, *Diário da República*, II Série, n.º 258, de 7-11-97.

Definições

Taxa fixa de conversão

É a taxa de câmbio irreversivelmente fixada entre o euro e a moeda do Estado membro participante.

Moeda de relato

É a moeda usada na apresentação das demonstrações financeiras.

Taxa de câmbio

É a relação de troca entre duas moedas.

Taxa de fecho

É a taxa de câmbio à vista existente à data do balanço.

Elementos monetários

São os que correspondem ao dinheiro detido e a dívidas a receber ou a pagar em quantias fixadas ou determináveis de dinheiro.

Elementos não monetários

São constituídos, principalmente, pelas existências e pelos bens do imobilizado.

Actividades operacionais no estrangeiro

São as que respeitam a filiais (subsidiárias), associadas, empreendimentos conjuntos ou sucursais, cujas actividades se expressam numa moeda diferente da moeda de relato.

Conversão

É o processo de expressar na moeda de relato as operações em moeda estrangeira.

Transposição

É o processo de expressar na moeda de relato as demonstrações financeiras expressas numa moeda estrangeira.

As Faces do Euro

Nas futuras moedas europeias apenas um dos lados será idêntico em todos os países que adoptarem o euro. O outro, ilustrado com motivos nacionais, ficará, desse modo, ao critério de cada Estado membro.

A taxa de conversão das moedas em euros será definida a 1 de Janeiro de 1999, irrevogavelmente, pelo Banco Central Europeu. No caso de Portugal, um euro deverá situar-se à volta dos 200 escudos. Para a conversão deverá ter-se em atenção que o euro não terá mais de duas casas decimais. Assim, se o resultado da conversão for, por exemplo, 8,936 euros, o valor a considerar será, então, 8,94 euros.

AS MOEDAS...

A face portuguesa do euro será da autoria do escultor Vítor Santos, cuja proposta venceu o concurso promovido pela Imprensa Nacional Casa da Moeda. Com ela pretendeu-se criar uma inequívoca e forte presença de identidade nacional. Assim, no centro da moeda integram-se elementos polarizadores que remetem para o princípio

da nacionalidade: a «Palavra Sinal Portugal», refere o Ministério das Finanças. Foram utilizados três sinais de validação ou autenticação régia de D. Afonso Henriques para distinguir cada um dos três grupos de valores de moeda: 1 e 2 euros; 10, 20 e 50 eurocentavos; 1, 2 e 5 eurocentavos, respectivamente.

Para maior notoriedade dos diversos elementos em jogo, o tradicional contorno do escudo nacional foi reconstruído para assumir a forma circular, sendo os castelos e as quinas redistribuídos na periferia do círculo, localizando-se face a face com cada uma das doze estrelas da União Europeia.

As moedas de 1, 2 e 5 eurocentavos apresentam, no lado que será comum a todos os Estados membros, um mapa da Europa e das regiões adjacentes da África e da Ásia. Por outro lado, as moedas de 10, 20 e 50 eurocentavos apresentam a Europa como um grupo de nações. Finalmente, as moedas de 1 e 2 euros mostram uma Europa sem fronteiras. A comissão Europeia propôs, entretanto, que as moedas em euros não contenham níquel na respectiva liga metálica. Em causa estão razões de saúde pública, nomeadamente alergias, que afectam milhares de pessoas.

Actualmente, apenas 25 por cento dos 70 mil milhões de moedas que circulam na União Europeia não contêm níquel. O objectivo de Bruxelas é atingir os 92 por cento, o que implica a introdução de novas tecnologias nos processos de fabrico das novas moedas.

... E AS NOTAS

Em relação às notas, o grafismo das notas de 5, 10, 20, 50, 100, 200 e 500 euros inspira-se no tema "Épocas e Estilos na Europa". Representa estilos arquitectónicos de sete épocas da cultura europeia: clássico, romano, gótico, renascença, barroco e rococó, assim como a arquitectura do século XX, caracterizada pela utilização do ferro e do vidro. As notas já têm forma (relativamente semelhantes às notas portuguesas mais recentes) e cor. A de 5 é cinzenta, a de 10 cor-de-rosa, a de 20 azul, a de 50 cor-de-laranja, a de 100 verde, a de 200 amarela e a de 500 violeta.

Por seu lado, o símbolo do euro inspira-se no *epsilon* grego, remetendo para as origens da civilização europeia e para a primeira letra da palavra Europa, cruzada por duas linhas paralelas sugerindo a estabilidade do euro. O símbolo começará, gradualmente, a aparecer nas tabelas de caracteres, teclados e códigos dos sistemas informáticos. A Comissão Europeia já o adoptou nas suas publicações oficiais, o mesmo acontecendo com as administrações dos Estados membros e respectivos bancos centrais. Agora pretende-se que comece a ser sistematicamente utilizado para a descrição de montantes em euros em tarifários, facturas, cheques e em diversos instrumentos jurídicos. A Comissão disponibilizou, entretanto, na Internet um *site* (com o endereço <http://europa.eu.int/euro>) onde se poderá carregá-lo para os sistemas informáticos.

A introdução do euro, em substituição das moedas nacionais e do ecu (*european currency unit*) terá um efeito neutro sobre qualquer instrumento jurídico, nomeadamente sobre os contratos. Ou seja, a introdução do euro não altera os termos contratuais, não dispensa nenhuma das partes das obrigações decorrentes do contrato, nem constitui motivo para que qualquer das partes possa, unilateralmente, modificar ou extinguir um contrato existente.

O euro substituirá o ecu à taxa de 1 por 1. Assim, a partir de 1 de Janeiro de 1999, todas as referências ao ecu, em contratos ou outros instrumentos jurídicos, devem ser entendidas como referências ao euro.

No entanto, a continuidade dos contratos estará subordinada ao princípio da liberdade contratual, ou seja, aplicar-se-á salvo acordo expresso em contrário pelas partes.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário; Gestor, Consultor de Empresas.



Empresas, Empresários e Empreendedores

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista

A nossa era é, sem margem para dúvidas,
 a era das empresas. Quando, pela manhã,
 saímos de casa, a maior parte das vezes
 para ir trabalhar numa empresa, já tomámos
 contacto com um sem-número delas
 por intermédio dos múltiplos objectos,
 produtos e serviços de que nos servimos.
 Os grandes problemas que afligem a nossa
 sociedade — condições de vida,
 desemprego, poluição, pobreza —,
 dependem em larga medida da condição
 e do comportamento das empresas.
 Elas tornaram-se uma parte tão integrante
 das nossas vidas que muitas vezes
 nem sequer as notamos e ninguém achará
 necessário comentar a sua presença.

A empresa como parte integrante das nossas vidas é,
 porém, um fenómeno relativamente recente. Antes da
 ascensão da indústria, pura e simplesmente não existiam
 empresas. Existiam quintas, com os seus proprietários,
 para quem as pessoas trabalhavam como escravos,
 como servos, ou como assalariados; havia oficinas
 artesanais, com patrões, para quem as pessoas
 trabalhavam como jornaleiros ou aprendizes; havia
 comércio, e mercadores, para quem as pessoas
 trabalhavam como vendedores ou empregados; havia os
 “senhores”, com batalhões de criados domésticos; mas
 não havia empresas na moderna acepção da palavra.
 Mesmo quando surgiu o trabalho operário da indústria
 transformadora, continuou a trabalhar-se para um
 “patrão”. Os operários trabalhavam para uma “pessoa”,
 não trabalhavam para a fábrica ou para a empresa.
 Só nos finais do século XIX é que a fábrica passou a
 ser o empregador. E só no século XX, com o emergir da
 empresa moderna, é que esta passou a ocupar esse papel.
 Só nesta altura o “patrão” começou a dar lugar ao
 “empresário”.

Enfim, ao contrário do que espiritualmente se costuma
 dizer do senhor de La Palice, que minutos antes de morrer
 ainda vivia, a empresa, essa, começou por não existir.
 Mesmo para os grandes economistas, o empresário só
 sobe ao palco no princípio do século, pela mão de Joseph
 Schumpeter⁽¹⁾. Para os seus antecessores, o empresário,
 tal como o clima, os governos, as pestes ou a guerra,
 era arrumado numa espécie de reino etéreo a que
 chamavam “forças externas”. Era algo de exógeno: fazia
 parte do sistema mas não era determinante do modo
 como este funcionava. Consultem-se os índices das dez
 grandes

obras de economia anteriores ao início deste século e facilmente se verificará que em todas elas o termo empresário está praticamente omissa. Decididamente, nessa altura, empresários e empresas não tinham ainda o relevo que têm hoje.

Efectivamente, entre os economistas, quem primeiro discorreu sobre as características do empresário e a importância do seu papel no desenvolvimento económico foi Schumpeter. Romântico, talvez o mais romântico dos grandes economistas, Schumpeter viu, porém, o empresário com o mesmo encanto e idealismo com que podemos imaginar um cavaleiro medieval. Empresário, para Schumpeter, era sinónimo de aventura e pioneirismo. Era aquela pessoa com ideias que combina capital e trabalho, e faz algo verdadeiramente inovador: concebe um novo produto; introduz um novo método de produção, uma nova maneira de fazer; cria um novo mercado; descobre uma nova fonte de matérias-primas; ou estabelece novas formas de organização.

É esta capacidade de iniciativa, de “inovação”, de risco, de transformação que define o empresário schumpeteriano. Mas, paradoxalmente — insiste Schumpeter —, os empresários não se movem pelo lucro. As verdadeiras motivações do empresário são “o sonho, o desejo de conquistar, a alegria de criar, fazer coisas, o impulso para lutar, para se provar superior aos outros, ter sucesso em nome, não dos seus frutos, mas do próprio sucesso”. Na verdade, um autêntico cavaleiro medieval.

Mas, em larga medida, Schumpeter tinha razão e ainda hoje as suas observações são válidas. “A economia capitalista”, afirma Schumpeter (*Teoria do Desenvolvimento Económico*, 1911), “não é, nem pode ser, estacionária, nem se está a expandir meramente de forma estável. Está a ser incessantemente revolucionada por dentro por novas iniciativas, isto é, pela intromissão de novos bens ou novos métodos de produção ou novas oportunidades”⁽²⁾. São essas “novas iniciativas” que perturbam o equilíbrio económico e impulsionam o desenvolvimento, através de um processo dinâmico que Schumpeter, numa expressão inspirada, designou por “destruição criativa”. É aqui que entra o grande herói de Schumpeter: o “empresário”, pois é ele o responsável por introduzir no sistema as

“novas iniciativas”, das quais dependem o ritmo e a direcção do progresso económico.

Cabe aqui observar que se antes de Schumpeter o empresário não existia, depois de Schumpeter, levando a rigor as suas concepções, entre os que dizemos sê-lo, poucos o serão verdadeiramente. Na verdade, muito poucos dos empresários de hoje caberiam numa definição baseada numa acção tão inovadora e em propósitos tão idealistas. Claro que já no tempo em que Schumpeter fazia estas observações, nem todos tinham essas qualidades. Por cada empresário ousado sempre houve um grande número de tímidos seguidores. Mas a força do sistema provinha desses homens de coragem, homens que arriscavam a sua fortuna para desenvolver novas ideias, que conseguiam inovar, experimentar, progredir.

À margem da concepção schumpeteriana, a prática levou a designar por empresário todo aquele que é dono ou sócio de uma empresa. Grande ou pequena, moderna ou obsoleta, não importa; basta que seja uma empresa. Curiosamente, quando se cita a palavra empresário, se o fazemos em abstracto, o que vem à ideia, na maior parte das vezes, é a imagem dos construtores

de impérios: dos Belmiro de Azevedo, dos Salvador Caetano, dos Jardim Gonçalves e outros como eles. Não será isso a prova, apesar dos hábitos de linguagem, da nossa adesão subconsciente às concepções de Schumpeter?

Tenho grande admiração por esses grandes capitães-de-empresa. Interrogo-me mesmo que economia seria a do país onde não existissem pessoas com tais capacidades. Pessoas que investem e criam riqueza muito para além do que precisam. É sempre pedagó-



gico tentar desvendar as razões do seu triunfo, a forma como criam e gerem os seus impérios. Mas não podemos esquecer que esses exemplos, dada a forma mitificada como nos são apresentados, são as mais das vezes ícones de retórica, bons para inspirar livros e seminários, mas sem correspondência nenhuma com o mundo do empresário normal e muito menos com o mundo do pequeno empreendedor.

Esquecê-lo, seria o mesmo que pensar no jogo como se o baralho só tivesse ases. Muitos empreendimentos, válidos à sua escala, não são — nem precisam de

ser — protagonizados por superempresários. Milhares e milhares de pessoas, das mais normais que se possa imaginar, abrem lojas, montam restaurantes, instalam oficinas, exploram pequenos negócios ou exercem profissões liberais. Chamar-lhes empresários, mesmo no sentido corrente do termo, talvez não seja muito apropriado, tanto mais que na maioria dessas pequenas actividades nem há empresa: há uma loja, uma garagem, um consultório, uma oficina; talvez uma “micro-empresa” como é moda agora dizer-se; mas não mais do que isso.

Por essa razão, para designar os promotores dessas pequenas-grandes iniciati-

vas cada vez mais se está a utilizar um termo, com o qual concordamos, que é a palavra “empreendedor”. Derivado talvez do francês *entrepreneur*, não importa, este novo vocábulo agora em voga tem pelo menos o mérito de separar águas e ajudar a raciocinar. Em linguagem futebolística permite arrumar os clubes por divisões e evitar confusões. Se alguém que deseja estabelecer-se por conta própria, hesita em fazê-lo por julgar não ter personalidade de empresário, pode acontecer que esteja a pensar no tipo de empresário

tradicional, na figura mítica do empresário construtor de impérios, como se ser empresário e ser uma pessoa normal não fossem coisas conciliáveis.

O que acontece, isso sim, é que, geralmente, quer em termos de personalidade, quer no que respeita às circunstâncias que o condicionam, o “empreendedor” difere bastante do empresário. Provêm de diferentes extractos, têm diferentes tipos de valores e dedicam-se aos negócios por razões totalmente diferentes. Essa diferenciação é que é preciso ter presente. Duas observações, que faremos a seguir, ajudam a marcar limites neste campo.

A PRINCIPAL MOTIVAÇÃO DO EMPREENDEDOR É A LIBERDADE DE ACÇÃO

O empresário tradicional cria a empresa a sonhar com um império. Imagina fábricas, escritórios, empregados. Se isso se revelar lucrativo ou estrategicamente oportuno, vende a empresa que criou e parte para outra, geralmente maior. Fareja as oportunidades de negócio onde elas estiverem. O seu negócio é investir. Na óptica do pequeno empreendedor, objectivos como estes não têm qualquer significado.

Evidentemente que os empreendedores também gostam de ganhar dinheiro e de ser economicamente independentes. Mas a ideia de ter de gerir pessoal, ter todos os meses a preocupação da folha de férias, do controlo dos gastos, dos empréstimos para pagar, são dores de cabeça que em geral o empreendedor não deseja ter. Além disso, tendo que fazer todas essas coisas, como trabalha sozinho ou com poucos colaboradores, é duvidoso que lhe reste o tempo necessário para fazer as coisas que dão dinheiro.

Em suma, para o empreendedor, o grande incentivo para se estabelecer por conta própria — se a isso não foi obrigado por falta de escolha — não é enriquecer, nem fundar impérios. É, sim, a perspectiva de liberdade pessoal, de um melhor nível de vida, e a oportunidade de fazer na vida aquilo de que gosta. Há-os até que optam por trabalhar por conta própria mesmo que tal signifique alguma perda de rendimentos. Acham nesse caso que o que ganham em liberdade de acção compensa bem a diferença monetária.



MUITOS DOS EMPREENDEDORES NÃO TÊM ESCOLHA

Todos temos exemplos que comprovam a afirmação em título. Mas nada melhor o pode ilustrar do que esta deliciosa história, atribuída ao grande escritor inglês Somerset Maugham. Trata-se da história de um pobre homem que trabalhava como porteiro da Igreja de S. Pedro em Londres até que, um dia, o vigário se deu conta de que ele era iletrado e despediu-o. Sem emprego, o desgraçado reuniu as suas magras poupanças e montou uma minúscula loja de tabaco. Com o tempo, o negócio cresceu, à primeira loja sucedeu-se uma segunda, depois uma terceira, e assim sucessivamente, até que o ex-porteiro se viu detentor de uma fortuna.

Anos mais tarde, o gerente do banco diz-lhe: “Você, apesar de iletrado, realizou uma excelente obra. O que teria sido se soubesse ler e escrever?” “É simples” respondeu, “seria porteiro na Igreja de S. Pedro”.

Tal como este porteiro *se non è vero è bene trovato*⁽³⁾, efectivamente, muitas pessoas estabelecem-se por conta própria porque não têm alternativa. Uns por não encontrarem onde obter emprego; outros por se encontrarem face à contingência de trabalharem uma vida inteira para outros, por pouco dinheiro, montam o seu próprio negócio porque essa é a única hipótese de ter uma vida melhor. Bom seria é que o fim da história fosse sempre igual à do porteiro da Igreja de S. Pedro.



NOTAS

(1) Economista austríaco (1883-1950).

(2) Citado por João César das Neves, *O que é a Economia*, Difusão Cultural, 1994 (pág. 83).

(3) Se não é verdadeiro é bem achado.

DISSE SOBRE GESTÃO

“... **A** mudança da unidade de medida monetária pode assemelhar-se à mudança de libras para quilos ou de jardas para metros — podemos ficar confusos durante algum tempo, mas o peso de duas laranjas ou o comprimento de uma peça de tecido continua a ser o mesmo!”

In Como Viver com o Euro

“... **S**e o cenário de uma Europa comunitária — onde não é necessário circular com uma montanha de moedas e notas diferentes (e pagar as respectivas taxas de câmbio) e todos ‘falarão’ através da mesma moeda — parece ser atraente, a verdade é que a complexidade dos problemas que se colocarão até que o sonho seja realidade é muito grande. E a percepção dessa complexidade e dos problemas que os cidadãos terão de enfrentar só não são mais problemáticos porque até agora pouco ou nada foi feito para explicar ao homem da rua o que vai acontecer...”

In Consumidor

GUIA DE PREPARAÇÃO PARA O EURO

A Comissão Europeia tem disponível um guia prático de preparação dos sistemas de informação financeira para o euro. Este documento, preparado pelos serviços da Comissão, pretende ajudar as empresas a prepararem os seus sistemas de informação financeira para receberem o euro, fornecendo indicações sobre o *software* e o *hardware* necessários, pagamentos, inventários, ficheiros de crédito, entre outras recomendações úteis.

BOLSA DE VALORES DE LISBOA A CAMINHO DO EURO

As operações na Bolsa de Valores de Lisboa (BVL) respeitantes a acções e a obrigações serão todas processadas em euros a partir do início de Janeiro de 1999, segundo refere um relatório sobre o impacto do euro elaborado pela BVL, em conjunto com a CMVM, a BDP e a Interbolsa.

Assim que entrar em vigor a moeda única, a entrega e processamento das ordens, a liquidação e a compensação, bem como a difusão dos preços, serão realizados em euros. A excepção a esta regra será o débito e o crédito das contas dos investidores, que serão processados, conforme a sua escolha, em escudos ou em euros. Nos últimos quatro meses deste ano a BVL realizará uma fase experimental simultânea em escudos e em euros.

A EUROCOMMERCE E O CALENDÁRIO DO EURO

A Eurocommerce, associação que reúne grossistas e retalhistas europeus, propôs à Comissão Europeia que opte pelo dia 1 de Fevereiro de 2002 para introduzir o euro, em vez de 1 de Janeiro, conforme está previsto. A Eurocommerce justificou esta alternativa pelo facto do mês de Janeiro ser tradicionalmente um período muito agitado em termos de comércio, devido, sobretudo, ao Natal e ao início dos saldos.

AVIAÇÃO ADOPTA EURO EM 1999

As companhias aéreas vão utilizar o euro na venda e emissão de bilhetes a partir de 1 de Janeiro

de 1999, data da entrada em vigor da terceira fase da União Económica e Monetária. A decisão foi recentemente anunciada pela Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

PRIORIDADE AOS CIDADÃOS

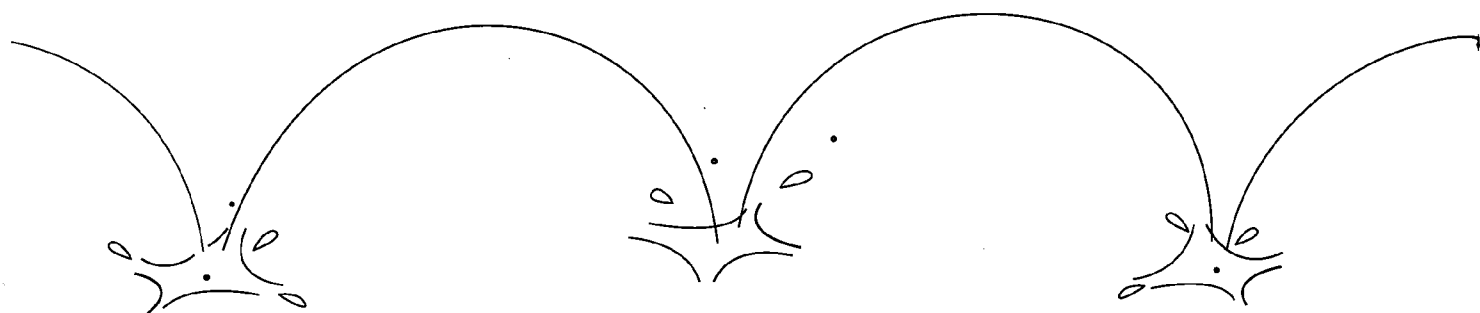
O programa de informação para o cidadão europeu (PRINCE), criado no seguimento da decisão tomada pela Comissão, em Outubro de 1995, de sensibilizar os cidadãos para as realizações e para os objectivos da construção europeia, está a promover várias acções de informação e de esclarecimento nos diversos Estados membros. Se pretender obter guias explicativos dos seus direitos enquanto viajante e consumidor europeu e, também, sobre os direitos de igualdade de oportunidades para homens e mulheres, poderá solicitá-los através do telefone número **0800 22 20 01** (chamada gratuita), ou pela Internet <http://citizens.eu.int>.

MAIS APOIOS NO PEDIP

A medida 3.3 do PEDIP foi reaberta permitindo a apresentação de candidaturas a projectos de investimentos, situados entre 100 mil e 2,5 milhões de contos, promovidos por empresas industriais. A medida 3.3 do PEDIP — Medida de Apoio a Projectos de Inovação e Internacionalização de Empresas — estava suspensa desde finais de 1996. Esta iniciativa visa apoiar o esforço de modernização das empresas face às novas condições concorrenciais decorrentes da adopção da moeda única, nomeadamente na concretização de estratégias de investimento que assegurem níveis adequados de competitividade das estruturas empresariais. Através da reabertura da medida 3.3 é possível apoiar a concretização, durante os anos de 1998 e 1999, de cerca de 260 projectos que poderão representar um investimento de modernização empresarial de 206 milhões de contos.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas



V I A J A R

VIAJAR, VIAJAR, VIAJAR

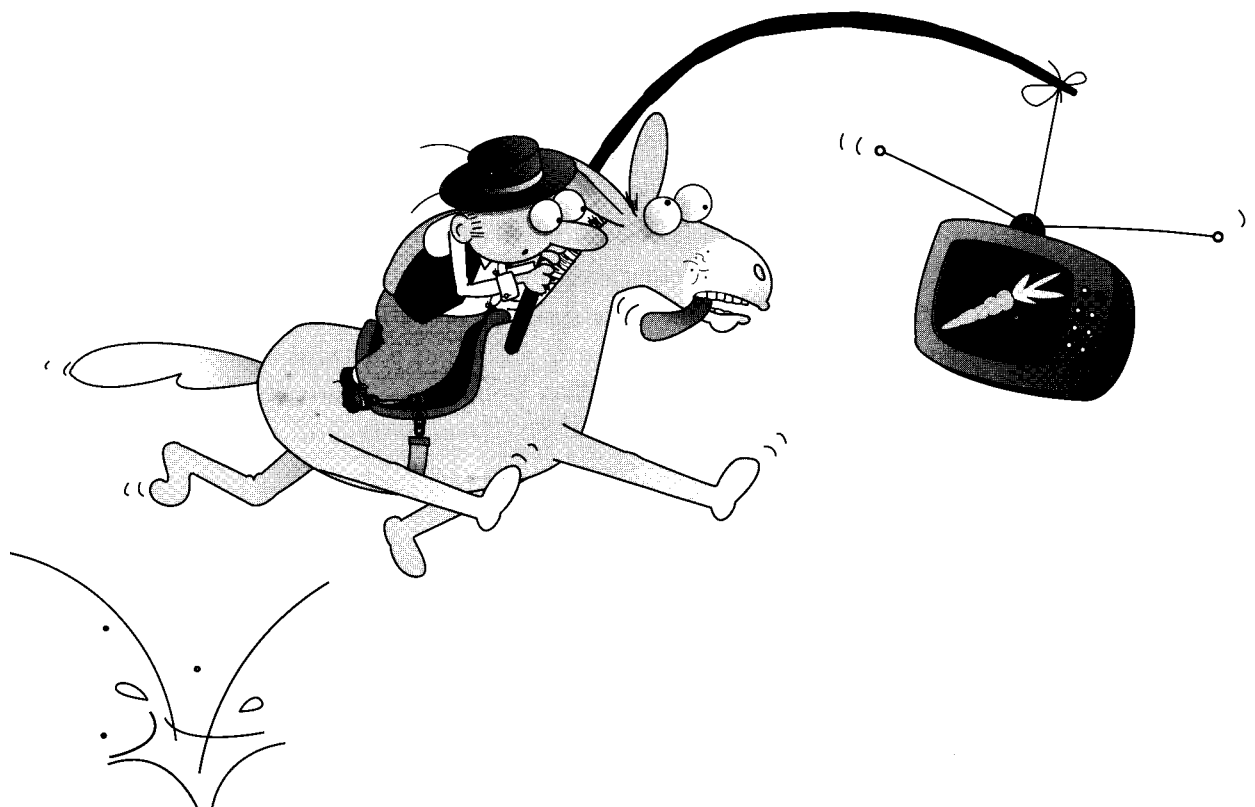
Não há momentos errados. Não há locais demasiadamente estranhos.

Não há nada que nos impeça. Há que esquecer momentaneamente
as obrigações, o ter de..., o dever e as responsabilidades.

É este o momento. Pegar apenas numa pequena mochila e, dentro dela, o essencial:
o vestuário básico, os adereços indispensáveis para a higiene, um ou dois livros.

O mais importante vai fora da mala ou da mochila: falamos da vontade de conhecer novos
sítios, novas pessoas, novos costumes, novos modos de vestir, de falar, de pensar;
novos modos de rir, de sorrir, de seduzir. Curiosidade.

É isto que motiva as viagens. E chega.



●
ALBUQUERQUE TAVARES

Licenciado em Educação Física

○

AOS CIDADÃOS CURIOSOS

Há que dizer, aos cidadãos curiosos, e é para esses que escrevemos, que têm a vida de viajante bem mais facilitada. O famoso *inter-rail*, esse bilhete mágico que dá acesso a comboios para viajar por toda a Europa, tem agora novas regras. A principal é não haver limites de idade para o adquirir. Ou seja, o caro leitor, trintão, desejoso de aventuras e de ver novos acontecimentos, pode pegar na sua mochila e percorrer durante um mês toda a Europa. As pessoas com quarenta, cinquenta anos, estão também convidadas; só é necessário possuírem uma coisa: audácia e um leve desapego ao excesso de conforto. É engraçado, mas ocorre-me distintamente a imagem de uma personalidade como Fernando

Pessa, com o seu espírito brincalhão e mais jovem que muito jovens, a pegar na sua mochilinha, a pô-la atrás das costas e a entrar, cheio de entusiasmo, num comboio para um mês intenso de *inter-rail*. Seria bonito. Viajar é muito bom. E viajar pela Europa é mesmo muito bom porque tem todo o bom de viajar, que vem do gosto de entrar em novos ambientes, e tem, ao mesmo tempo, todo o bom de não viajar (porque não viajar também tem coisas boas) que é aquela sensação de estar em segurança, em família. Viajar pela Europa é estar em casa, ter sensações de *my home sweet home* estando, na verdade, longe de casa. É passar por Madrid e Barcelona e ver como os Espanhóis são tão diferentes de nós e tão iguais; é entrar na cidade-luz, na mais bela

das cidades para caminhar muito, e ver nos Franceses uns Portugueses com uma língua diferente e um ou outro hábito que nos é estranho no meio de muitos que nos são familiares. Depois pararemos infalivelmente em Roma porque, como se sabe, todas as linhas de caminho-de-ferro terminam aí. Perto das ruínas do antigo Coliseu dormiremos uma sesta maravilhosa, em cima da relva, com sonhos em que somos heróis, no meio da arena, a derrotar animais possantes e centenas de gladiadores. E há ainda tantos sítios para ir. Visitar Amsterdão, que é uma Veneza cheia de bicicletas e de personagens estranhas mas poeticamente belas, cabelos coloridos de laranja; verde, azul, brincos ao longo de toda a pele, malabaristas e mágicos nas ruas; e há ainda Veneza que é um Amsterdão mais, muito mais romântico, onde não há bicicletas, mas há gôndolas, onde as pessoas ou já vão apaixonadas e com a sua paixão ao lado ou se apaixonam mesmo ali, porque está cientificamente provado que não é possível estar em Veneza sem estar absurdamente apaixonado; Berlim, onde no alto dos seus edifícios sonhamos sempre ver anjos reais com asas reais, como no filme *Asas do Desejo* de Wim Wenders; a aristocrática Viena, com os seus múltiplos palácios, onde conseguiremos ser reis (e de vez em quando é bom ser rei) porque é impossível não nos sentirmos imperadores no meio daquela grandeza; e há ainda tantas coisas: Budapeste, onde os violinos nos fazem dançar como se estivéssemos possuídos pelo demónio, mas não, estamos apenas possuídos por Budapeste e pelo seu som; Praga, a cidade que se torna um vício, diz-se que quem a visita uma vez não consegue deixar de lá voltar, a cidade que de noite parece a Disneylândia, com edifícios de cores tão insólitas que juraríamos serem feitos de chocolate, a cidade ainda do castelo de Kafka, cujos acessos em labirinto nos fazem andar às voltas e voltas por aquelas ruelas velhas, por vezes assustadoras, mas totalmente pacíficas,

tranquilas e belas; e há ainda Istambul, as ilhas Gregas, e tanta cidade europeia capaz de nos espantar, de nos surpreender, de nos fazer pensar em novas hipóteses de vida, tanta gente diferente ao longo da Europa que com a sua diferença nos provocam curiosidade ao mesmo tempo que sentimos reflectidos nos seus olhares o nosso sentir. Olhos que por vezes choram, por vezes riem, onde vemos a nossa tristeza e a nossa euforia, gestos dos outros gestos que também poderiam ser nossos. Sentimo-nos bem porque nos sentimos em casa, como se nos olhássemos ao espelho e víssemos a nossa imagem só que um pouco (muito ligeiramente) deslocada. Aquele italiano ri como eu, aquele checo tem os meus olhos, aquele holandês caminha exactamente como eu caminho, aquela francesa, aquele modo de estar livre dos Italianos, a clareza das relações com os Vienenses, seduz-me; estou na Europa, sinto-me Europeu e passa-me pela cabeça a música *Imagine*, “imagina que não havia países”, e sonho com o sonho de John Lennon, não haver fronteiras, um *inter-rail*, “entrevoo” e “interágua” à volta do planeta e, em cada ponto do globo, em cada pessoa, em cada gesto, em cada palavra, mesmo que não entenda a língua, vejo-me ao espelho e reconheço-me. Sim, esta pessoa, de pele tão diferente, de hábitos tão estranhos, esta pessoa podia ser eu. O que é que eu quero dizer com estas Aspirinas? Apenas uma coisa: não há melhor maneira de aceitarmos os outros, de compreendermos os outros, que viajar. Começamos pela Europeu, passemos depois para todos os outros continentes e quando acabarmos de conhecer tudo já estarão, provavelmente, disponíveis viagens para a Lua, Marte e outros planetas. Aí, vamos ser dos primeiros a reservar um bilhete. E estou certo de uma coisa: em cada extraterrestre que encontrarmos, se eles existirem, vamos reconhecer muitos dos nossos hábitos e muitas das nossas sensações e sentimentos. Vai uma aposta?



A CIDADANIA ORGANIZACIONAL

•
ARMÉNIO REGO

Docente da Universidade de Aveiro

○

“Toda a fábrica, escritório ou gabinete depende, diariamente, de uma miríade de actos de cooperação, interajuda, sugestões, gestos de boa-vontade, altruísmo e outros exemplos do que podemos designar comportamento de cidadania.”

Smith, Organ & Near, 1983:653

“Toda a organização que depende, apenas, dos comportamentos formalmente prescritos é um sistema social muito frágil.”

Katz, 1964: 132

A competição foi erigida como valor dominante nas sociedades actuais, tendo relegado para segundo plano a cooperação espontânea, a interajuda, o auto-sacrifício e o altruísmo. Todavia, uma recente (e muito atraente) linha de pesquisa vem sugerindo a importância, para a eficácia organizacional, de certas condutas anteriormente secundarizadas ou negligenciadas: os **comportamentos de cidadania organizacional**.

Vários autores se têm debruçado sobre o tema, destacando-se Organ, Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Borman, Brief, Motowidlo e Graham. Todos propõem que certos comportamentos espontâneos (gestos cooperativos, actos que elevam a imagem externa da organização, condutas altruístas...), embora não sendo formalmente prescritos e exigidos, são **essenciais para a sobrevivência, progresso e eficácia das organizações**.

É certo que esta relação entre cidadania e eficácia tem-se mantido, em grande medida, no domínio das presunções. Mas algumas pesquisas têm revelado que a ideia é válida.

O texto que se segue visa, antes de tudo, divulgar o assunto (de modo, tanto quanto possível, criativo) junto de pessoas menos familiarizadas com a linguagem estritamente científica. Procuraremos usar uma linguagem acessível, sem descurar, obviamente, o rigor científico.

Começaremos por caracterizar o que denominaremos de “bom cidadão organizacional”. Apresentaremos, depois, as vantagens que tais comportamentos acarretam para a organização. Terminaremos com um ensaio sobre o modo como as organizações poderão promovê-los, colocando a tónica na justiça organizacional.

O “BOM CIDADÃO ORGANIZACIONAL”

A cidadania organizacional (CCO), assim como as categorias de comportamento que a caracterizam, têm passado por várias fases, não existindo total concordância entre os diversos pesquisadores acerca do

assunto. Tradicionalmente, a conceptualização assenta na ideia de que os CCO são aqueles **comportamentos que os indivíduos não têm a obrigação formal de levar a cabo** (pelos quais não esperam ser formalmente recompensados) **mas que promovem o funcionamento eficaz da organização**.

Têm surgido, contudo, algumas dificuldades conceptuais. Por exemplo, tem havido alguma discussão sobre a delimitação das fronteiras entre o que é “formal” e “extraformal”. Emergiram, também, algumas reflexões sobre o aspecto da (não) recompensa.

Estas e outras questões têm conduzido a alguns desenvolvimentos conceptuais recentes. Algumas tentativas de redefinição do conceito têm,

pois, aparecido; uma delas, por exemplo, propõe que os CCO são os comportamentos que suportam o ambiente social e psicológico no qual as tarefas são levadas a cabo (Organ, 1997; Borman & Motowidlo, 1993).

Mas esta definição é demasiado vaga e de pouco interesse prático para os decisores organizacionais. Por outro lado, os conhecimentos anteriormente adquiridos não perderam a sua validade e pertinência; especialmente, não perderam a capacidade de nos levarem a reflectir sobre a necessidade de entendermos as organizações como instituições humanas e sociais, onde o seus colaboradores não deixam de ser... pessoas, seres sociais, entidades humanas.

Por isso (e para não complicarmos a compreensão do tema) apenas defenderemos que certos comportamentos detêm um potencial de benefício para as organizações — mesmo que não tenham interesse material directo para quem os executa.

Por exemplo, um colaborador pode prejudicar o seu desempenho individual quando dispende parte do seu tempo a ajudar um novo empregado. Mas isso poderá redundar em benefício para a organização se a melhoria de desempenho do recém-admitido for superior ao decréscimo do seu. Daqui resulta, designadamente, a necessidade de repensar os sistemas de avaliação de desempenho, conferindo-lhes um teor mais colectivo e menos individual.



A Tabela 1 procura revelar a caracterização e conteúdo das categorias de comportamento de cidadania mais comumente propostas. Algumas delas sobre-

põem-se, parcialmente. No entanto, a sua autonomização ajuda a reflectir sobre as acções vantajosas para a organização.

TABELA 1
Características do “bom cidadão organizacional”

O que é	Como se comporta
É consciencioso	• É pontual e, se necessário, chega mais cedo ao trabalho e sai mais tarde. • Não faz pausas no trabalho (para café, lanche, conversa...) desnecessárias. • Cumpre as regras, regulamentos e procedimentos... mesmo que ninguém veja. • Evita telefonemas pessoais a expensas da empresa.
É altruísta	• Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis. • Ajuda os colegas que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado. • Ajuda os recém-chegados à empresa, mesmo que tal não seja pedido. • Disponibiliza-se para realizar tarefas de pessoas que estão faltando ao trabalho. • É voluntarista; ajuda os clientes, visitantes, etc.
É cortês	• Toma medidas para evitar problemas com outros trabalhadores. • Não abusa dos direitos dos outros. • É cauteloso quando faz algo que influencia o trabalho dos outros (ex: consulta-os).
É civicamente virtuoso	• Realiza tarefas que beneficiem a imagem da empresa, mesmo que tal não seja requerido (por exemplo, procura dar o melhor seguimento a uma queixa de um cliente; defende a organização quando alguém a critica; encoraja os familiares e amigos a usarem produtos da empresa; sente brio por representar a empresa...). • Está a par dos acontecimentos que ocorrem na organização. • Participa em reuniões e sessões informativas (mesmo que tal não seja requerido).
É desportivista	• Não se queixa de assuntos triviais. • Quando as coisas lhe correm mal ou se sente menos bem tratado, não está sempre a falar na vontade de deixar aquele posto de trabalho (ou a empresa). • Olha mais para o lado positivo dos problemas do que para o negativo. • Não está sempre a encontrar defeitos naquilo que a empresa faz. • Não mostra ressentimento perante as mudanças organizacionais.
É pacificador	• Actua como pacificador quando vê outras pessoas em desacordo. • É uma força estabilizadora da organização/grupo quando ocorrem conflitos. • Procura soluções para os conflitos que sejam benéficas para ambas as partes.
É encorajador	• Encoraja os colegas no seu desenvolvimento profissional. • Dá “força” aos colegas quando eles estão perante desafios difíceis. • Encoraja as pessoas que estão “na mó debaixo” (isto é, encoraja-as a ultrapassarem os seus problemas, mesmo que pessoais).

Fontes: Organ (1988, 1990a, 1990b); Konovsky & Organ (1996); Podsakiff, Ahearne & MacKenzie (1997); Moorman (1993).



BENEFÍCIOS DO CCO PARA A ORGANIZAÇÃO

Várias razões têm sido apontadas para justificar a ideia de que os CCO podem contribuir para a eficácia dos grupos e organizações. Os argumentos mais conhecidos são os de que eles:

- lubrificam os mecanismos sociais da organização;
- reduzem as fricções e conflitos;
- favorecem a produtividade dos colegas de trabalho;
- libertam os gestores de certas actividades de controlo e gestão de conflitos;
- favorecem a coordenação do trabalho entre os membros das equipas e entre os diversos grupos;

TABELA 2

Razões pelas quais os CCO podem influenciar a eficácia dos grupos e organizações

Os CCO podem:	Exemplos
Aumentar a produtividade dos colegas de trabalho	• Os trabalhadores mais experientes ajudam os menos experientes. • Os mais antigos ajudam os recém-chegados nas suas dificuldades de inserção nas normas, hábitos e práticas organizacionais.
Incrementar a produtividade dos gestores	• Os gestores recebem sugestões que lhes permitem melhorar a eficácia da unidade organizacional. • Os trabalhadores conscienciosos requerem menos supervisão/controlo dos gestores; além disso, permitem que estes lhes deleguem responsabilidades. • Se os colaboradores forem desportivistas, os gestores não necessitam de gastar o seu tempo a atender queixas triviais.
Diminuir custos e libertar recursos para actividades mais produtivas	• As pessoas faltam menos ao trabalho, fazem menos telefonemas; as pausas desnecessárias são diminuídas; o <i>turnover</i> é menor. • Se os colaboradores mais experientes e com mais conhecimentos ajudam os restantes colegas, os custos com formação são menores.
Reduzir a necessidade de imputar recursos a actividades de pura manutenção	• Os actos de ajuda, a cortesia e o pacifismo incrementam o espírito de grupo e a sua coesão, pelo que os membros do grupo (ou os gestores) dispendem menos energia e tempo em actividade de pura manutenção do grupo.

	• A cortesia e o pacifismo reduzem os conflitos entre as pessoas e os grupos, diminuindo a necessidade de recursos para gestão de conflitos.
Facilitar a coordenação entre os membros das equipas e entre os vários grupos de trabalho	• A participação voluntária em reuniões e o interesse pelos assuntos da organização facilitam a coordenação do trabalho das pessoas e dos grupos. • A cortesia reduz a probabilidade de ocorrência de problemas entre pessoas e grupos, facilitando a colaboração mútua.
Contribuir para reter e atrair as pessoas mais competentes	• Os comportamentos de cidadania, em geral, promovem o moral das pessoas e grupos, a coesão grupal, o espírito de equipa, os sentimentos de lealdade. Tudo isto contribui para que as pessoas tenham vontade de permanecer na organização e constitui um factor de atracção para as que querem nela ingressar.
Facilitar a estabilidade do desempenho organizacional	• Se as pessoas se dispõem a ajudar quem esteve ausente ou a realizar tarefas de quem não se apresentou ao trabalho, as variações na <i>performance</i> dos grupos e da organização diminuem. Aliás, a própria consciencialização, empenhamento, lealdade... diminuem essas ausências!
Contribuir para a melhoria da qualidade das decisões	• O empenhamento cívico das pessoas, a interajuda, a partilha de informações, a presença voluntária em reuniões... permitem que as decisões se baseiem em informação mais consistente, que a criatividade para a resolução de problemas surja. Facilitam, ainda, o empenhamento na implementação das decisões.
Facilitar a adaptação da organização às mudanças ambientais	• As pessoas em contacto com o exterior (por exemplo, os mercados) dispõem-se a canalizar informação acerca das mudanças externas, ajudando a organização a adaptar-se. • As pessoas desportivistas resistem menos às mudanças, encaram-nas com maior naturalidade e empenham-se na sua implementação.

Fonte: Construída a partir de Podsakoff & MacKenzie (1997).

- permitem reter e atrair as pessoas mais competentes;
- facilitam a adaptação organizacional às mudanças ambientais.

A Tabela 2 procura fornecer uma visão geral desta argumentação. Aí se encontram exemplos que procuram fundamentar as diversas razões apresentadas. Deve notar-se que a apologia destes benefícios se tem mantido mais no domínio da presunção do que da comprovação empírica. Mas alguns dados revelam que, efectivamente, a cidadania organizacional contribui para a eficácia dos grupos e organizações — embora algumas categorias de comportamento (altruísmo, cortesia, pacifismo e encorajamento) pareçam ser mais pertinentes do que outras.

COMO PROMOVER OS CCO

Devido a essa crença na promoção da eficácia organizacional, muitos estudiosos se têm dedicado a saber quais os factores que contribuem para os comportamentos de cidadania. Os aspectos estudados são diversos e incluem atributos de personalidade dos colaboradores, características da organização e comportamentos dos líderes.

Mas, uma das mais interessantes linhas de pesquisa que tem sido seguida é a das **percepções de justiça**. Os dados disponíveis não são totalmente conclusivos. Designadamente, não se sabe se são os procedimentos e/ou os resultados justos que mais se relacionam (directa e indirectamente) com as diferentes categorias

de comportamento de cidadania. Mas um olhar sobre os resultados das pesquisas parece revelar que o principal factor cabe à **justiça procedimental**. Para os leigos na matéria, será, porventura, não muito fácil entender esta terminologia. Tentemos, pois, algum esclarecimento.

É costume distinguir-se entre justiça distributiva e justiça procedimental. Esta última, por seu turno, pode ser dividida em justiça interaccional e justiça procedimental propriamente dita.

A **justiça distributiva** ocorre quando a distribuição dos resultados organizacionais (salários, por exemplo) é justa. A **procedimental** concretiza-se através do uso de procedimentos e processos organizacionais justos. A **interaccional** materializa-se na forma justa como os chefes se relacionam e tratam os seus subordinados.

Embora correndo o risco de algum simplismo, pensemos na atribuição de tarefas a diversos colaboradores e nas remunerações. Haverá justiça distributiva se as tarefas e as remunerações forem distribuídas de modo justo, isto é, tendo em conta a experiência de cada um, o stress e os esforços exigidos para cada função, os requisitos académicos necessários, etc.

Haverá justiça procedimental se os procedimentos usados para se chegar a essa distribuição forem justos, isto é, se não houver discriminações nem nepotismo, se as pessoas forem chamadas a participar ou a emitir opinião sobre o assunto, se forem consideradas as preocupações, interesses e opiniões das pessoas, se forem dadas explicações das decisões tomadas, etc.

Haverá justiça interaccional se os chefes tratarem os seus subordinados com dignidade e respeito, forem verdadeiros, explicarem as decisões que afectam os postos de trabalho dos indivíduos, forem sensíveis às necessidades pessoais dos colaboradores.

Usando um exemplo mais simples: existem indicações de que as pessoas podem concordar com o despedimento ocorrido na sua empresa (justiça distributiva), mas reagir negativamente à forma como o processo se executa.

Como foi referido, os dados empíricos não são completamente claros, mas algumas indicações parecem emergir:

- a) Nem sempre é crucial para a promoção dos CCO que os indivíduos percepcionem que a distribuição dos resultados é justa. É, talvez, mais importante usar procedimentos justos que levem as pessoas a sentirem que são respeitadas e a pensarem que os resultados não poderiam, eventualmente, ser mais justos (menos injustos) do que aquilo que foram. Ou seja: algumas pesquisas sugerem que os **procedimentos justos** contribuem para os CCO independentemente do nível de justiça distributiva.
- b) A situação que menos promove os CCO é a resultante da combinação de baixa justiça distributiva com insuficiente justiça procedimental.
- c) Não é suficiente parecer que se é justo — é preciso sê-lo. Todavia, também não basta sê-lo — é necessário, igualmente, parecê-lo. Ou seja: é preciso ser justo e criar nas pessoas a percepção de que a organização e os seus responsáveis actuam com justiça.

A Tabela 3 apresenta algumas práticas que a organização e os decisores podem adoptar tendo em vista a promoção da cidadania organizacional. Contudo, o que se sabe acerca das tendências comportamentais



TABELA 3

A justiça organizacional como meio de promover os CCO

Categorias de justiça	Práticas de justiça potencialmente relevantes para os CCO
Distributiva	• A distribuição de tarefas é justa. • O nível salarial e as recompensas (em geral) são justas. • As responsabilidades atribuídas aos indivíduos são justas. • As recompensas são atribuídas de acordo com as responsabilidades, experiência, esforço exigido, <i>stress</i>...
Procedimental	• Quando as decisões estão a ser tomadas (por exemplo, alterações de <i>layout</i>, mudanças de local de trabalho, constituição das equipas...), as preocupações, interesses e opiniões das pessoas implicadas são tomadas em consideração (ou seja: há participação na tomada de decisões). • O processo de tomada de decisão não é discriminatório. • As pessoas podem recorrer das decisões que as afectam, e tais recursos são atendidos e tratados de modo imparcial (por exemplo, recursos de avaliações de desempenho, de acções disciplinares, etc.)
Interaccional	• Os chefes tratam os subordinados com dignidade, respeito e consideração. • Os chefes são sensíveis às necessidades especiais. • Os chefes são verdadeiros para com os seus colaboradores. • Os chefes discutem com os colaboradores as implicações das decisões que tomam. • Os chefes explicam aos colaboradores as decisões que afectam os seus postos de trabalho.

Fontes: Moorman (1991); Tyler (1994); Skarlicki & Latham (1996); Tyler (1989); Tyler, Degeoy & Smith (1996); Niehoff & Moorman (1993); Greenberg (1990).

dos indivíduos permite acalentar algumas esperanças de que outras práticas possam contribuir para tal promoção. Permitimo-nos-emos, pois, ensaiar algumas propostas de acção de que os gestores se podem socorrer:

- As recompensas e as avaliações de desempenho assentes, exclusivamente, na *performance* individual contêm um potencial anulador dos comportamentos de cidadania. Por exemplo, cada indivíduo terá menos vontade de ajudar o seu colega inexperienced se percepcionar que isso pode diminuir o seu desempenho individual e a correspondente recompensa. Nalguns casos, os indivíduos poderão mesmo competir entre si (por exemplo, sonegando ajuda e informação aos colegas) de modo a ficarem melhor colocados no *ranking* das avaliações de desempenho.

É, por isso, importante integrar nos sistemas de avaliação de mérito e de recompensa a componente colectiva e a *performance* das equipas.

- É crucial que as chefias dêem exemplos de cidadania: ajudando os outros, trabalhando para o benefício da organização, contribuindo para a boa imagem da empresa, encorajando, pacificando, auto-sacrificando-se.
- É importante elogiar e recompensar os comportamentos de cidadania, mesmo que, por vezes, resultem alguns prejuízos para o desempenho individual.
- É fundamental evitar, a todo o custo, os **despedimentos injustos**: seja na decisão em si, seja na escolha das pessoas que saem e que permanecem,

seja nos procedimentos usados para comunicar as decisões tomadas. Na verdade, é muito provável que as percepções de injustiça façam diminuir os comportamentos de cidadania dos sobreviventes do despedimento (isto é, dos que permanecem na organização).

- Aquando da selecção de novos colaboradores, é importante aferir do grau de predisposição dos indivíduos para os comportamentos de cidadania. Os dados empíricos existentes não têm proporcionado suficientes indicações de quais as variáveis de personalidade mais pertinentes.

Mas sabe-se que, por exemplo, os indivíduos com maior *locus* de controlo interno⁽¹⁾, os mais orientados para o trabalho, os mais empáticos com os outros e os mais encorajadores/apoiantes estão mais predispostos a desenvolver comportamentos de cidadania.

Sabe-se, também, que os indivíduos com valores mais **colectivistas** têm uma maior predisposição para os comportamentos de cidadania do que as pessoas com valores mais individualistas.

Um individualista considera os seus interesses e metas pessoais mais importantes do que os interesses do grupo. Uma pessoa colectivista considera que os interesses do grupo precedem os individuais, valoriza a pertença ao grupo e promove o bem-estar do grupo — mesmo que tal implique o sacrifício de alguns interesses individuais.

Alguns estudos têm revelado que os países diferem no grau em que os seus habitantes são mais ou menos orientados para o individualismo/colectivismo. Se atentarmos no *ranking* dos diversos países, poderemos verificar que Portugal se caracteriza por uma cultura pouco individualista. Significa isto que, pelo menos aparentemente, existem algumas condições potenciais para que nas nossas empresas se desenvolvessem comportamentos de cidadania.

CONCLUSÃO

O que acabamos de referir é, em certa medida, intuitivo. Compreende-se que os indivíduos que se sentem respeitados e tratados com justiça se disponham a contribuir com actos que, embora não sejam formalmente exigidos, promovem os interesses do grupo e/ou da organização!

A lógica que alguns discursos gestionários têm proferido não é, contudo, condizente com essa “evidência”; ou, pelo menos, ignoram-na. Disso mesmo nos dá conta a diversa literatura existente sobre as vantagens do *downsizing* (um eufemismo muitas vezes utilizado para designar o despedimento de pessoas...). Como quase sempre acontece, a euforia tende a gerar alguma frustração e a dar lugar a propostas mais realistas. As mais recentes chamadas de aten-

ção para os perigos, inconvenientes e custos dos processos de *downsizing* são disso um bom exemplo.

Ainda que suscitem vantagens financeiras a curto prazo, os despedimentos (especialmente os percebidos como injustos) tendem a gerar ambientes organizacionais onde escasseiam o empen-

hamento dos sobreviventes, a disponibilidade para ajudar e fazer auto-sacrifícios e, muito provavelmente, os comportamentos de cidadania que acabámos de referir.

Mostra-se aconselhável, pois, dar mais atenção às pesquisas que nos levam a pensar as organizações como comunidades humanas cuja eficácia depende, em grande medida, da espontânea vontade de cooperar dos seus participantes. Afinal, nenhuma pessoa deixa de sê-lo quando entra na porta da fábrica ou do escritório onde trabalha.

Se a cidadania cívica constitui um factor de desenvolvimento de um povo, não será de estranhar que, de modo similar, a cidadania organizacional contribua para o desenvolvimento das empresas e das organizações em geral!



●

NOTA

- (1) Sucintamente, o conceito pode explicar-se do seguinte modo: as pessoas com elevado *locus* de controlo interno acreditam que aquilo que lhes acontece depende dos seus próprios comportamentos; as que possuem forte *locus* de controlo externo acreditam que o que lhes acontece resulta de circunstâncias externas que elas não podem controlar (sorte ou azar).

●

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORMAN, W. C. & MOTOWIDLO, S. J., "Task performance and contextual performance — the meaning for personnel selection research", *Human Performance*, 10(2): 99-109, 1997.
- BOWLES, Martin, "The Myth of Management: Direction and Failure in Contemporary Organizations", *Human Relations*, 50(7): 779-803, 1997.
- BRIEF, A. P., & MOTOWIDLO, S. J., "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 10, 710-725, 1986.
- GRAHAM, J. W. & ORGAN, D. W., "Commitment and the covenantal organization", *Journal of Managerial Issues*, 5: 483-502, 1993.
- GRAHAM, J. W., "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249-270, 1991.
- GREENBERG, J., "Organizational Justice: yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, 16: 399-432, 1990.
- HOFSTEDÉ, Geert, "Organizing for Cultural Diversity", *European Management Journal*, 7(4): 390-397, 1989.
- KATZ, D., "The motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, 9, 131-133, 1964.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. & BALAZS, Katharina, "The Downside of Downsizing", *Human Relations*, 50(1): 11-50, 1997.
- KONOVSKY, M.A. & ORGAN, D. W., "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 17(3): 253-266, 1996.
- MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. & FETTER, Richard, "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57: 70-80, 1993.
- MOORMAN, Robert H. & BLAKELY, Gerald L., "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 127-142, 1995.
- MOORMAN, Robert H., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855, 1991.
- NIEHOFF, Brian P. & MOORMAN, Robert H., "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556, 1993.
- ORGAN, Dennis W., *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- ORGAN, Dennis W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", in Barry M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 43-72, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990a.
- ORGAN, Dennis W., "The Subtle Significance of Job Satisfaction", *Clinical Management Review*, 4(1): 94-98, 1990b.
- ORGAN, Dennis W., "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10(2): 85-97, 1997.
- PODSAKOFF, P. M. & MACKENZIE, S. B., "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance — a Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, 10(2): 133-151, 1997.
- PODSAKOFF, Philip M, Ahearne, Michael & MACKENZIE, Scott B., "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 262-270, 1997.
- PODSAKOFF, Philip M. & MACKENZIE, Scott B., "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, XXXI: 351-363, 1994.
- REGO, Arménio, "Efeitos das reduções da força de trabalho nos sobreviventes", *Pessoal*, n.ºs 64 (pp. 17-22) e 65 (pp. 12-20), 1993.
- SEMLER, Ricardo, "Une entreprise sans chefs", *Harvard l'Expansion*, Automne: 44-54, 1990.
- SKARLICKI, Daniel P. & LATHAM, Gary P., "Increasing Citizenship Behavior within a Labor Union: a Test of Organizational Justice Theory", *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 161-169, 1996.
- SMITH, C. Ann, Organ, Dennis W. & NEAR, Janet P., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663, 1983.
- TYLER, Tom R., "The Psychology of Procedural Justice: a Test of the Group-Value Model", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5): 830-838, 1989.
- TYLER, Tom R., "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice", *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5): 850-863, 1994.
- TYLER, Tom, DeGoey, Peter & Smith, Heather, "Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: a Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5): 913-930, 1996.

Contagem Decrescente

"EURO DIMINUIRÁ POSTOS DE VENDA..."

"O euro irá fomentar a concorrência e mesmo a guerra económica." "Haverá muitas fusões, aquisições e alianças ao nível europeu e ao nível mundial." Do ponto de vista dos importadores ou mesmo da banca, é de esperar que se reduzam postos de venda e se fechem sucursais. Esta é a visão do director do the Bank of Tokyo-Mitsubishi, Naoki Ito, responsável do único banco japonês com actividade em Portugal, expressa num debate sobre "O euro visto por dentro e por fora" da União Europeia, organizado pela Associação Internacional de Estudantes de Ciências Económicas e Sociais, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Perante uma audiência de estudantes, Ito disse que será de esperar que uma "concentração em Londres e Frankfurt será suficiente para atender toda a área europeia". "Importadores de fotocopiadoras ou de máquinas de faxes que, até agora, tinham postos de venda em Madrid, Lisboa ou Barcelona, com a união económica e monetária não precisarão de três postos na área ibérica."

O euro atrairá mais investimentos directos para a zona do euro e criará uma maior apetência por acções de empresas cotadas. Mas muitas das três mil empresas japonesas que operam na Europa "estão a analisar a concentração e destruição de postos de venda", continuou.

... AUMENTARÁ O "DESEMPREGO FRICCIONAL"...

A criação do euro representa "uma aceleração e ampliação do mercado único", ou seja, significará uma maior concorrência no espaço europeu.

No longo prazo, não afectará significativamente o nível de desemprego, embora "num período de transição se tenha de suportar uma subida de desemprego friccional", considerado como o decorrente de um ajuste económico. Quem o afirma é Vítor Gaspar, director do Departamento de Estudos do Banco de Portugal, durante um debate realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Vítor Gaspar respondia a uma pergunta da assistência sobre se o euro não aumentaria o desemprego. Na sua opinião, o aumento da produtividade tem efeitos neutros no desemprego e a Europa ficará rica com o aumento da concorrência. E exemplificou, citando o economista O. J. Blanchard, do Massachussets Institut of Technology (MIT).

Com os “múltiplos aumentos de produtividade no longo prazo (que se verificaram ao longo do tempo), a taxa de actividade não diminuiu”. “O ajuste económico tem de se efectuar em qualquer caso” e, na sua opinião, é possível que “num período transitório teremos de suportar um aumento do desemprego friccional”. Mais difícil de resolver, disse, é a questão da harmonização fiscal. Sobre a mesa, estão os *dossiers* sobre a poupança e das sociedades. “Se vai resultar ou não, não faço a mínima ideia”, disse.

... E PROVOCARÁ NOVA RACIONALIZAÇÃO NA BANCA

O euro trará à banca uma concorrência acrescida e uma compressão das margens de rentabilidade na banca de negócios, mas a banca alemã já está preparada, refere o Bundesbank.

Os bancos alemães “aparentam, no seu conjunto, estar bem preparados para poder no futuro encarar os problemas” que surgirão com a criação do euro em 1999, estima o banco central alemão, no seu relatório de Março, distribuído recentemente.

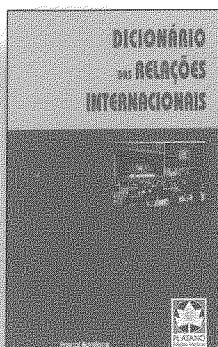
Entre as dificuldades esperadas, o banco central prevê um reforço do processo de concentração, uma concorrência árdua e uma compressão das margens realizadas nas actividades na

banca de negócios. O lançamento da moeda única, a 1 de Janeiro de 1999, provocará, ainda mais, uma nova racionalização dos sistemas de pagamento, onde ganharão mais importância os conceitos de banco ao domicílio e o de dinheiro electrónico.

Finlândia: Empresas Esperam Custos Acrescidos

As empresas finlandesas terão um custo suplementar “não negligenciável” durante o período de transição do marco finlandês para o euro, entre 1999 e 2002, segundo o jornal económico finlandês *Taloussanomat*.

Os programas de conversão cambial, actualmente em vigor na Finlândia, estão concebidos de maneira a converter “exclusivamente” o marco numa ou noutra moeda estrangeira. Ora, a partir de 1999, as regras europeias para o período transitório, em que coexistirá o euro e as moedas nacionais dos países fundadores do euro, prevêem que toda a conversão deverá ser feita em euros.



DICIONÁRIO DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Este dicionário é destinado a todos aqueles que desejam compreender as relações internacionais contemporâneas nos seus aspectos políticos, militares e económicos, mas também nos sociais e culturais.

A obra é composta por 50 artigos temáticos classificados por ordem alfabética. Vários tipos de entradas foram escolhidos para cobrir o conjunto das relações internacionais: os espaços (Ásia, América Latina, espaço marítimo...); a história (descolonização, guerra fria...); os actores (Estado, organizações não governamentais...); as forças e os fluxos transnacionais (religião, tráfico...); os conceitos (guerra, paz, soberania...).

Cada artigo comporta as referências essenciais (definições, personalidades, teorias, acontecimentos-chave, tratados...) sobre o tema e são facilmente referenciados pois aparecem em negro.

No final do artigo, as notas (intituladas "Ler também"), permitem estabelecer ligações transversais com outros artigos. Três anexos completam os artigos: uma cronologia das relações internacionais, uma pequena recolha dos principais tratados e organizações e, por fim, uma bibliografia pormenorizada.

Além de numerosos mapas e esquemas que permitem visualizar melhor os espaços ou os fenómenos importantes, no fim da obra, o índice, muito minucioso com cerca de 1000 termos, permite o acesso às referências constantes dos diferentes artigos.

Ficha Técnica

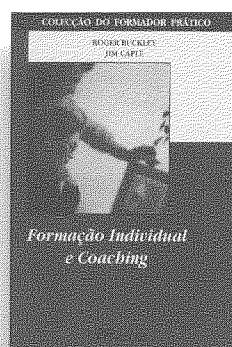
Título: *Dicionário das Relações Internacionais*

Autor: Pascoal Boniface

Editora: Plátano

Colecção: Edições Técnicas

À venda nas livrarias



FORMAÇÃO INDIVIDUAL E COACHING

Este livro trata de formação de um para um e centra-se na formação profissional das capacidades operativas dos formandos.

A instrução tem uma longa tradição e visa levar o formando a aprender regras de transformação e processamento de acordo com padrões previamente estabelecidos. É, por consequência, prescritiva e modeladora.

O *Coaching*, igualmente individual e prático, gera alternativas de actuação e estimula o formando à descoberta pessoal.

Os formadores de formação profissional em geral e sobretudo os que trabalharem para empresas, encontrarão aqui a oportunidade de aprofundar e sistematizar conceitos e reavivar técnicas de formação individual.

As chefias de qualquer nível hierárquico, ao adoptarem as técnicas de instrução e de *coaching*, poderão dar maior dinamismo e flexibilidade à sua liderança.

Ficha Técnica

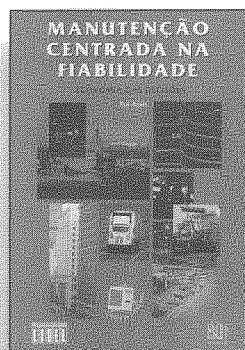
Título: *Formação Individual e Coaching*

Autores: Roger Buchley e Jim Caple

Editora: Monitor

Colecção: Colecção do Formador Prático

À venda nas livrarias



MANUTENÇÃO CENTRADA NA FIABILIDADE ECONÓMICA DAS DECISÕES

A evolução das técnicas de produção, tendendo para uma maior automatização das máquinas e equipamentos, faz com que a manutenção tenha cada vez mais relevo, e que, no início do século XXI, surja como uma actividade técnica e económica de maior importância.

Esta obra pretende abordar de uma forma original os problemas de fiabilidade e manutenção. Nela é feita uma integração dos problemas técnicos nos problemas económicos, que, na prática, não são dissociáveis.

Este livro cobre os seguintes temas na perspectiva dos custos: Fiabilidade; Manutibilidade e Manutenção; Custo do ciclo de Vida; Gestão de Sobressalentes; e, contém ainda, para além de muitos exemplos, doze casos resolvidos e *software* em Excel, na disquete que acompanha o livro, para apoiar a resolução dos casos e dos exercícios propostos.

Ficha Técnica

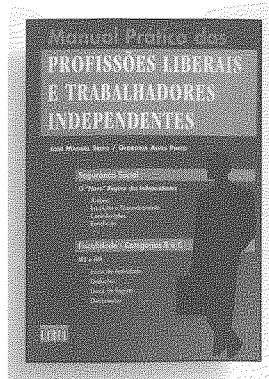
Título: *Manutenção Centrada na Fiabilidade*

Autor: Rui Assis

Editora: Lidel

Colecção: Biblioteca da Indústria

À venda nas livrarias



PROFISSÕES LIBERAIS E TRABALHADORES INDEPENDENTES

Esta obra pretende ser um guia prático para trabalhadores independentes e profissionais liberais, facilitando-lhes o acesso a direitos e obrigações relativamente à segurança social e impostos.

Foi preocupação dos autores utilizar uma linguagem simples e clara, no propósito de descodificar conceitos, tornando-os acessíveis aos não técnicos e, simultaneamente, criar exemplos práticos que simulassem situações reais. Estes casos, especialmente imaginados para o efeito, visam sistematizar os procedimentos obrigatórios tantas vezes negligenciados por desconhecimento, com as consequentes penalizações.

Este manual vem assim preencher uma lacuna, ao fornecer aos trabalhadores independentes e aos profissionais liberais a informação necessária ao cumprimento das suas obrigações sem recurso a especialistas.

Ficha Técnica

Título: *Profissões Liberais e Trabalhadores Independentes*

Autores: José Manuel Seixo e Georgina Alves Pinto

Editora: Lidel

À venda nas livrarias

Fórum Euro na Internet

O Fórum Euro, disponível na Internet no endereço www.ccp.pt/euro, é uma iniciativa promovida pela Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) tendo o patrocínio do jornal *Diário de Notícias*. Trata-se de um local destinado à discussão e recolha de informação sobre problemas relacionados com o impacto da moeda única, nomeadamente no sector do comércio. Assim, para além de poder deixar os seus comentários e visualizá-los a par dos restantes contributos, poderá encontrar textos da CCP sobre o euro, um conjunto de ligações a outros *sites* com informação sobre este e outros temas, e apreciar o grafismo das futuras notas e moedas em euros.

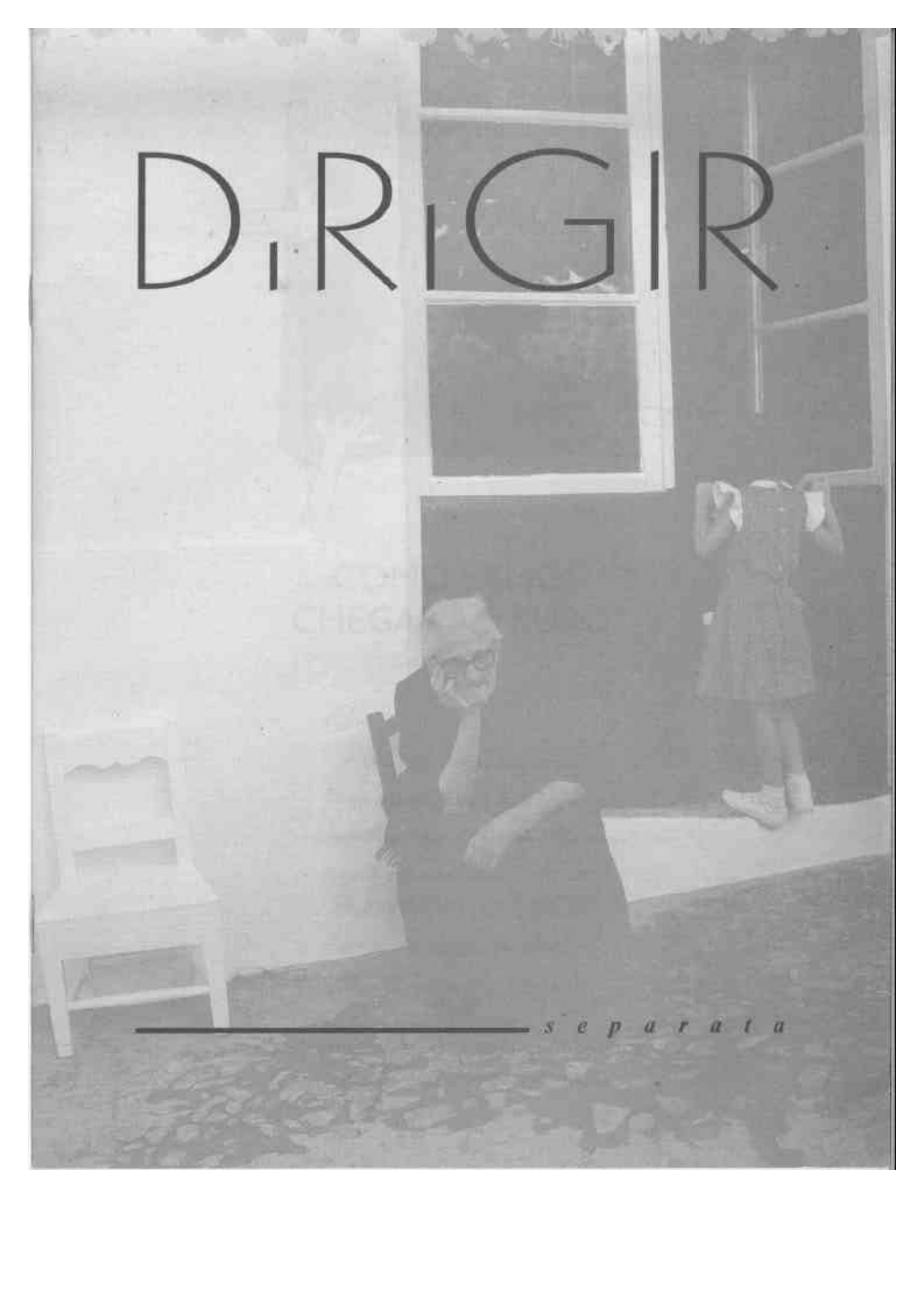
Quanto a informação e *links*, começa-se pela disponibilizada pela Comissão Europeia através do seu novo *site* na Internet dedicado exclusivamente ao “Euro — uma moeda para a Europa”. Trata-se de um *site* concebido para informar, nas onze línguas oficiais da União Europeia, de forma ambivalente, um cidadão interessado na futura moeda, um especialista que trabalhe na preparação técnica para a transição ou um “cybernauta” de passagem pelo referido *site*.

Este *site* oferece, ainda, a possibilidade de consultar *online* a base de dados *Quest*.

A *Quest* encontra-se dividida em nove capítulos e responde praticamente a todas as perguntas sobre o euro, desde os aspectos práticos, tais como o calendário do euro ou os efeitos da União Económica e Monetária na vida do dia-a-dia, ou sobre determinados grupos específicos, até aspectos mais particulares, como, por exemplo, os fundamentos jurídicos, a história, etc. Outra fonte de informação, e esta de índole associativa, é a apresentada no *site* da EuroCommerce, associação europeia que representa os interesses do sector do comércio e distribuição na vertente grossista e retalhista. O “Euro: os custos e o desafio da transição para o comércio retalhista” é um estudo de apreciação das primeiras estimativas de custos e benefícios com a introdução do euro no sector do comércio retalhista. Paralelamente, da Associação para a União Monetária que, conjuntamente com os seus membros, empresas e bancos, tem apoiado a transição para a União Económica e Monetária desde 1987, encontra-se disponível um excelente guia de preparação para as empresas que tem por objectivo ajudar as pequenas e médias empresas na transição para o euro.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

D. RIGIR



CHEGA

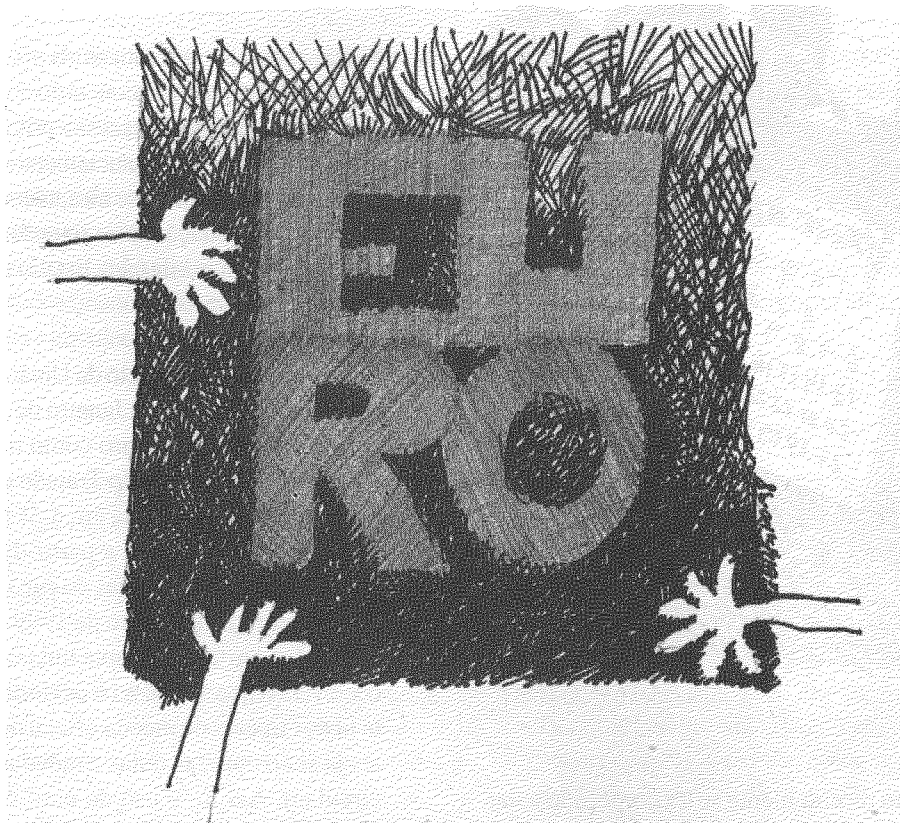
s e p a r a t a



PAPEL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUEL LIBREIRO. IMPRESSÃO: SOCIEDADE TIPOGRÁFICA



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 54
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



COMO VAMOS CHEGAR AO EURO?

A União Económica e Monetária
é um projecto da maior importância
e de grande ambição para o futuro da Europa,
em geral, e do nosso País, em particular.
A DIRIGIR quis, através desta Separata,
esclarecer atempadamente dúvidas
que, com certeza, estão na mente
do cidadão comum.



Apesar de só muito recentemente se ter começado a dar mais importância à transição para o euro, o projecto de uma moeda única para a Europa já tem algumas décadas e o projecto da União Económica e Monetária já começou há alguns anos. Foi na Cimeira de Maastricht, de 9 e 10 de Dezembro de 1991, que o Tratado com o mesmo nome foi assinado, embora só em 1 de Novembro de 1993 tivesse entrado em vigor.

No Tratado de Maastricht, que havia sido precedido pelo Relatório Delors de 1989, foram previstas três fases de transição para a moeda única:

1.ª Fase

A primeira fase havia começado logo em Julho de 1990 e durou até final de 1993, a qual correspondeu aos primeiros preparativos, à eliminação total das barreiras à livre circulação de capitais e ao desenvolvimento de mercados financeiros perfeitamente flexíveis e dinâmicos.

2.ª Fase

A segunda fase teve início em 1 de Janeiro de 1994 e coincidiu com a constituição do Instituto Monetário Europeu (IME), o qual tem tido como missão preparar a entrada em funcionamento do Banco Central Europeu. Este será gerido por representantes dos Bancos Centrais Nacionais e será responsável pelos destinos do euro e da política monetária nos países que aderirem ao espaço euro.

Nesta segunda fase foram ainda proibidas todas as formas de financiamento monetário dos défices públicos, bem como sistemas de acesso privilegiado das administrações públicas a financiamentos bancários. Foram estabelecidos igualmente mecanismos de acompanhamento e coordenação mais intensos no que respeita à política económica de cada Estado membro.

3.ª Fase

A terceira fase do projecto da União Económica e Monetária terá início a 1 de Janeiro de 1999, e corresponderá à introdução do euro como moeda dos Estados aderentes. Nos termos do Tratado de Maastricht, esta terceira fase foi dividida em dois períodos: o **período transitório** e a fase a partir da qual começam a circular as notas e moedas de euro.

Assim, entre 1 de Janeiro de 1999 e 31 de Dezembro de 2001, e portanto durante um período de três anos, decorrerá o que se chama o **período transitório**. Nesta fase, e apesar da moeda oficial dos Estados aderentes já ser o euro, as notas e moedas físicas ainda não circulam. Assim, o uso do euro só será possível na forma escritural — através do uso de contas bancárias. Durante este período, as notas e moedas actuais continuam a circular, como meras denominações do euro. Nesse sentido, por exemplo, os escudos continuam a circular em Portugal e as pesetas em Espanha. Em 1 de Janeiro de 2001, e por um período que no máximo terá seis meses, as notas e moedas nacionais serão substituídas por notas e moedas de euro. Este período deverá ser tão curto quanto possível, possivelmente algumas semanas, de modo a evitar os problemas de dupla circulação monetária.

PORQUÊ UM PERÍODO TRANSITÓRIO?

Poder-se-ia perguntar se não seria mais fácil efectuar a transição de toda a actividade económica para o euro de uma vez, em algumas semanas, como está previsto para o início de 2002, evitando-se todos os problemas da dupla moeda durante um período de três anos.

A necessidade deste período tem sido justificada essencialmente por razões de ordem prática: a tarefa de fabricar notas e moedas em euros é gigantesca, se pensarmos que se estima as quantidades a produzir em 7 mil milhões de notas e 70 mil milhões de moedas. Haverá que ter em conta ainda uma multitude de outros aspectos, como a conversão dos sistemas electrónicos e informáticos relacionadas com o sistema monetário (caixas multibanco, máquinas de câmbio, caixas registadoras, etc.)

A duração deste período transitório, tal como, aliás, a sua própria existência, têm sido criticadas por inúmeros especialistas e responsáveis, por várias razões:

- Porque a relação entre intermediários financeiros e os seus clientes, feita em duas moedas, será complicada e onerosa.
- Porque a existência formal de uma moeda única (a funcionar aliás nos mercados financeiros) sem uma contrapartida em notas e moedas a circular e nos bolsos do cidadão pode

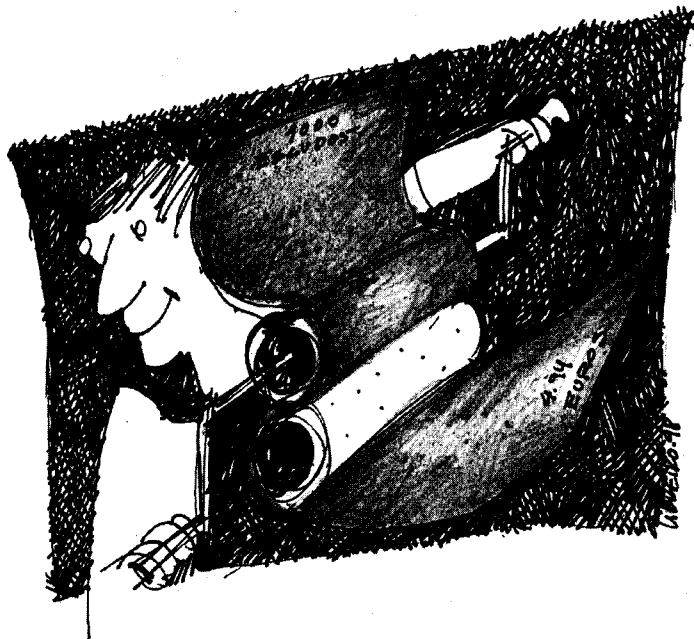
levantar a tentação de recuo no processo, em caso de se levantar alguma crise em algum dos países participantes.

- Porque existem riscos, ainda que se admita que remotos, de especulação entre as moedas dos Estados membros integrantes no espaço euro.

O quadro seguinte apresenta alguns pormenores do calendário que ainda temos a percorrer até que o processo esteja concluído.

O Calendário

1998	1999
JANEIRO • (dia 1) O Reino Unido assume a presidência da União Europeia. MARÇO • A Comissão e o Instituto Monetário Europeu apresentam os seus relatórios sobre a situação económica dos Estados na óptica do cumprimento dos critérios de convergência. • A Comissão apresenta ao Conselho de Ministros uma "recomendação" sobre quais os países que reúnem as condições para adoptarem o euro. ABRIL • O Conselho de Ministros aprecia, com base no parecer da Comissão, se a maioria dos Estados membros reúne as condições para a adopção do euro. • As conclusões do Conselho de Ministros são transmitidas ao Conselho Europeu e ao Parlamento Europeu. • O Parlamento Europeu dá o seu parecer, que comunicará ao Conselho Europeu. MAIO • (Provavelmente no dia 2) No Conselho Europeu extraordinário de Bruxelas, serão designados pelos chefes de Estado e de Governo reunidos, os países qualificados para o euro. • O Conselho designará ainda os Estados membros que beneficiam de uma derrogação, isto é, que só mais tarde integrarão a moeda única. • O Conselho Europeu desencadeará ainda o processo que conduzirá à criação do Banco Central Europeu e do Sistema Europeu de Bancos Centrais. • Nesta data serão ainda anunciadas as paridades bilaterais das moedas dos países participantes, a vigorarem a partir de 1 de Janeiro de 1999. JULHO • A Áustria assumirá a presidência da União Europeia. OUTUBRO • Realizam-se eleições gerais na Alemanha.	JANEIRO • (dia 1) Será criado o euro, como moeda única europeia. • Serão irrevogavelmente fixadas as paridades (taxas de conversão) entre as moedas participantes e o euro. • O ECU é substituído pelo euro à taxa de 1 para 1. • Dá-se início ao "período transitório" (em que circulam as notas e moedas nacionais, sendo o euro uma moeda escritural; o uso de ambas é opcional). • O Banco Central Europeu e o Sistema Europeu de Bancos Centrais assumem os destinos da moeda e da política monetária europeia. JULHO • A Finlândia assumirá a presidência da União Europeia.
	2000
	JANEIRO • Portugal assumirá a presidência da União Europeia. JULHO • A França assumirá a presidência da União Europeia.
	2001
	JANEIRO • A Suécia assumirá a presidência da União Europeia. JULHO • A Bélgica assumirá a presidência da União Europeia.
	2002
	JANEIRO • (dia 1) O Banco Central Europeu iniciará o processo de substituição das notas e moedas nacionais por notas e moedas de euro. • A Espanha assumirá a presidência da União Europeia. JULHO • O mais tardar no final de Junho, as moedas nacionais perdem o curso legal. • A Dinamarca assumirá a presidência da União Europeia.



COMO SE CONVERTEM OS ESCUDOS EM EUROS E VICE-VERSA?

A partir de 1 de Janeiro de 1999 o euro será a moeda única europeia. A taxa de câmbio do escudo em relação ao euro e em relação às outras moedas que integrarão o espaço euro serão irrevogavelmente fixadas, pelo que deixarão de existir flutuações cambiais entre essas moedas a partir dessa data. Porque fixas, essas paridades chamar-se-ão “taxas de conversão”, para as distinguir de taxas de câmbio que flutuam, as quais continuarão a existir entre o euro e outras moedas fora deste espaço (e.g. o dólar ou o iene).

Assim, a partir de 1 de Janeiro, o valor do escudo estará definitivamente fixado em euros, e em bom rigor a moeda nacional passará desde logo a ser o euro, tornando-se o escudo uma mera subdivisão daquele, tal como hoje o centavo é uma subdivisão do escudo.

Nos termos da regulamentação comunitária, a taxa de conversão entre o escudo e o euro, assim como entre o euro e as outras moedas dos países que o adoptarem, terá 6 algarismos significativos, tal como já hoje o ECU é expresso em cada uma das moedas que o compõem. Por exemplo, no caso do escudo a taxa de conversão poderia hipoteticamente ser 201,234 escudos por cada euro, e no do marco alemão poderia ser 1,97562 marcos por cada euro. Para efectuar operações de conversão entre escudos e euros ou entre marcos e euros, esta taxa de conversão não pode ser arredondada ou truncada. Note-se que, não se tratando de taxas de câmbio, e não estando a elas asso-

ciado qualquer risco cambial, não serão fixadas “taxas de compra e venda”. A taxa será única para efectuar todas as conversões.

A taxa de conversão entre o escudo e o euro só será conhecida em 1 de Janeiro de 1999, mas existirão algumas condicionantes que limitarão o seu valor nessa data. Por um lado, os Estados membros que participarem na área do euro anunciarão logo a 3 de Maio quais as taxas de conversão que deverão vigorar a 1 de Janeiro de 1999 entre as respectivas moedas. Por outro lado, de acordo com a regulamentação comunitária, o ECU será substituído pelo euro, nessa data, à taxa de 1 para 1. Dado que o valor do ECU resulta de uma média ponderada de taxas de câmbio, se todas as moedas que o compõem viessem a integrar o espaço euro, seria possível logo a 3 de Maio conhecer a taxa de conversão de cada moeda face ao euro. No entanto, existem moedas que compõem o cabaz do ECU e que provavelmente não vão, logo em 1999, adoptar o euro — a libra, o dracma e a coroa dinamarquesa. Dado que não se sabe qual vai ser a taxa de câmbio destas moedas em relação às outras moedas que compõem o ECU em 31 de Dezembro de 1998, só nessa data será possível conhecer o valor externo do ECU e, portanto (à taxa de 1 para 1), do euro.

Mas centremo-nos agora nas regras a que se terá que obedecer quando, durante o período transitório, tivermos que efectuar conversões entre moedas nacionais (meras subdivisões não decimais do euro) e o euro.

a) Converter escudos em euros

Admitindo, hipoteticamente, que a taxa de conversão do euro em escudos seria de 202,329⁽¹⁾. A conversão de um valor em escudos implica dividir esse valor por esta taxa e arredondar a duas casas decimais. Estas duas casas representam a subdivisão do euro em *cent* ou, como provavelmente se designarão, centavos de euro. Vejamos no quadro abaixo exemplos de conversão de alguns valores.

QUADRO I

Valor em escudos	Resultado	Valor em euros
1	0,004942445	0,00
10	0,049424452	0,05
100	0,494244523	0,49
1000	4,942445225	4,94
10000	49,42445225	49,42
1000000	4942,445225	4942,45
10000000	49424,45225	49424,45

Atendam-se nestas conversões às regras de arredondamento: ao centésimo superior, quando o número que ocupa a terceira casa decimal for igual ou superior a 5, e ao centésimo inferior, quando for inferior a 5. Note-se também alguns embaraços que estas conversões podem causar: ao converter 1 escudo, o valor obtido é zero! Felizmente já não existe nada que custe 1 escudo, mas a existir, exigiria uma reformulação do preço unitário (e.g. o preço por unidade poderia ser substituído pelo preço por 10 unidades).

Em geral dever-se-ia utilizar uma regra mental de conversão aproximada de escudos para euros: **dividir por 2 e cortar 2 zeros**.

b) Converter euros em escudos

A conversão de euros em escudos efectua-se através da operação inversa à anteriormente descrita. O montante em euros é multiplicado pela taxa de conversão — assumase a taxa de conversão do exemplo anterior (202,329) — e arredondado a duas casas decimais, ou seja, ao centavo de escudo mais próximo, já como hoje se efectua o arredondamento. Note-se que o centavo de escudo, na prática, já só existe escrituralmente⁽²⁾, pelo que para efectuar pagamentos o arredondamento terá que ser feito ao escudo mais próximo.

QUADRO II

Valor em euros	Resultado	Valor em escudos
0,01	2,02329	2,02
1	202,329	202,33
10	2023,29	2023,29
100	20232,9	20232,90
1000	202329	202329,00
10000	2023290	2023290,00
100000	20232900	20232900,00

Poder-se-ia igualmente adoptar aqui uma regra mental de conversão aproximada, de euros para escudos: **multiplicar por 2 e acrescentar 2 zeros**.

Note-se que poderemos agora conceber um embaraço adicional: ao converter um dado montante de escudos para euros, e novamente para escudos, efectuando os arredondamentos legais, podemos não voltar ao valor original. Se, por exemplo, convertermos 1000 escudos em euros, à taxa acima referida, obtém-se 4,94 euros, o que, novamente convertido para escudos, dá 999,51! Uma forma de ultrapassar estes embaraços é minimizar, sempre que

possível, estas operações de conversão sucessivas. Por outro lado, dado que não se fazem pagamentos em centavos de escudo, este exemplo e boa parte de outras situações semelhantes permitiriam recuperar os valores originais. Sendo absolutamente necessário efectuar estas sucessivas conversões, devem evitar-se os arredondamentos intermédios. Por último, e sendo necessário efectuar estes arredondamentos intermédios, o seu fundamento deve ser devidamente explicado a quem for interessado no processo.

c) Converter escudos em marcos

Resta explicar, e porque de alguma especificidade se caracteriza, como se deve converter moedas nacionais umas nas outras, quando elas se tornarem meras denominações do euro — no exemplo que vamos seguir, convertem-se escudos em marcos. Esta conversão reveste duas particularidades:

- Não existindo taxas de conversão bilaterais entre estas moedas, a conversão não pode ser directa, exigindo a “passagem” pelo euro.
- A conversão de uma moeda em euros para imediata conversão noutra moeda não pode ser arredondada a menos de três casas decimais.

Tomemos um exemplo para entender melhor este procedimento: um cliente de um banco português dá uma ordem de transferência em escudos (1000 000) para crédito de uma conta na Alemanha, em marcos. Como deve o banco proceder a esta conversão?

- 1.º passo:** converter os escudos em euros — a 1000 000 de escudos correspondem 4942,445225 euros (à taxa de conversão de 202,329 escudos por cada euro).
- 2.º passo:** aplicar o arredondamento — vamos arredondar a três casas decimais, que é o mínimo permitido, mas poderíamos arredondar a 4 ou 5 ou mais; o resultado será 4942,445 euros.
- 3.º passo:** converter os euros para marcos — multiplica-se agora os 4942,445 euros pela taxa de conversão de marcos em euros (por exemplo, 1,98362), e arredonda-se à menor subdivisão do marco; o resultado será 9803,93 marcos.

No quadro seguinte apresentam-se alguns exemplos de preços de bens de grande consumo em Portugal, e do seu equivalente em euros, à taxa que temos utilizado nos exemplos precedentes.

QUADRO III
Exemplos de conversão de preços

Valor em euros	Preço em escudos	Preço em euros
Pão	12\$00	6 cent
Café	75\$00	37 cent
Cigarros (SG Ventil)	320\$00	1 euro e 58 cent
1kg de frango	350\$00	1 euro e 73 cent
1 litro de leite	120\$00	59 cent
1 litro de gasolina	161\$00	80 cent
1 bilhete de autocarro (Lisboa)	75\$00	37 cent
1 jornal (A Bola)	120\$00	59 cent
Aluguer do telefone de rede	2 345\$00	11 euros e 59 cent
1 período de comunicação telefónica	10\$00	5 cent
1 televisão	80 000\$00	395 euros e 40 cent
1 automóvel	2 000 000\$00	9884 euros e 89 cent
1 habitação	10 000 000\$00	49 424 euros e 45 cent
1 salário médio	90 000\$00	444 euros e 82 cent

* Taxa de conversão hipotética de 202,329.

NOTAS E MOEDAS

Já que estamos a analisar o processo de conversão de moedas, podemos passar em revista as notas e moedas que efectivamente vão circular a partir do final do período transitório, nos países que fizerem parte do espaço euro.

A emissão de notas e moedas, bem como toda a condução da política monetária na zona euro, será da responsabilidade do Banco Central Europeu. A esta instituição cabe a iniciativa e a responsabilidade pela emissão das notas, e aos bancos centrais nacionais caberá a iniciativa e a responsabilidade da emissão de moedas.

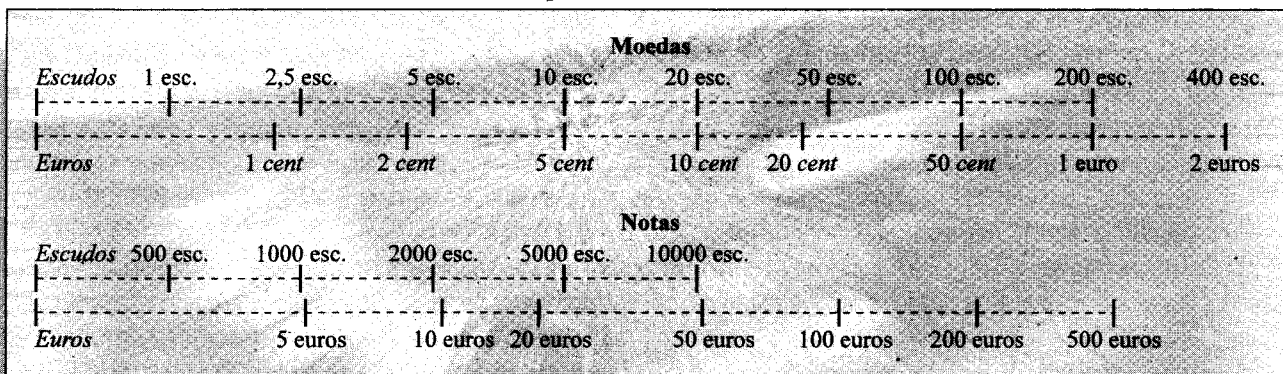
O euro será subdividido em *cent*, a centésima parte do euro, o que provavelmente será traduzido para português por "centavo de euro". Haverá oito tipos de moedas e sete de notas. As moedas serão de 1, 2, 5, 10, 20, e 50 *cent*, de 1 e 2 euros. As notas serão de 5, 10, 20, 50, 100, 200 e 500 euros.

Nas moedas, uma das faces apresenta o mapa da União Europeia, tendo por fundo uma série de linhas sobre as quais se fixam as estrelas da bandeira europeia. Na outra face, cabe a cada Estado membro escolher os elementos a figurar. O Estado português já lançou o concurso para a face "nacional" das moedas de euro, e pelo menos tecnicamente a escolha estará feita. Cabe ao Governo ratificar politicamente a decisão.

As notas, assinadas pelo presidente do Banco Central Europeu, ostentam símbolos das sete épocas arquitecturais da Europa: romântico, gótico, clássico, renascentista, barroco, rocóco e moderno; são janelas, pontes e portais, que simbolizam essencialmente a relação da Europa com o mundo e entre os povos europeus.

O quadro seguinte apresenta a equivalência monetária entre as actuais notas e moedas e as futuras notas e moedas em euros.

QUADRO IV
Equivalência monetária





TRÊS PILARES FUNDAMENTAIS DA TRANSIÇÃO PARA O EURO

Existe um conjunto de princípios gerais que vão enquadrar a transição para o euro, e que se encontram juridicamente sediados em dois regulamentos comunitários. Um deles já se encontra formalmente aprovado — é o Regulamento n.º 1103/97, de 17 de Junho, e o outro (Regulamento a que se refere o artigo 109.º L do Tratado que institui a Comunidade Europeia) sê-lo-á na Conselho Europeu Extraordinário de Bruxelas, nos próximos 2 e 3 de Maio. Estes dois regulamentos são absolutamente fundamentais para perceber o enquadramento jurídico da introdução da moeda única, pelo que o seu conteúdo deve ser amplamente divulgado e explicado. Neles se realçam três princípios, a saber:

PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE DOS CONTRATOS

Com o objectivo de garantir a continuidade das relações comerciais foi adoptado o princípio da continuidade dos contratos, o qual visa assegurar que nenhum compromisso entre duas partes pode ser anulado ou interrompido por invocação de alguma delas de que “a moeda agora é diferente”.

Imagine-se a confusão que seria e os prejuízos que causaria se qualquer pessoa pudesse esquivar-se à sua obrigação de pagar a renda da casa ou de pagar a um fornecedor só porque havia sido acordado e eventual-

mente escrito em contrato. Todas as obrigações pecuniárias terão que ser honradas, desde que os montantes a pagar em euros sejam correctamente convertidos.

A este princípio genérico, junta-se um outro relacionado com a continuidade dos contratos durante o período transitório: todas as responsabilidades contratuais deverão ser cumpridas na denominação expressa no contrato, salvo se outra coisa for acordado pelas partes. Assim, se eu acordei pagar a minha renda de casa em escudos, ou a prestação do carro em euros, é nessas denominações que a obrigação terá que ser cumprida.

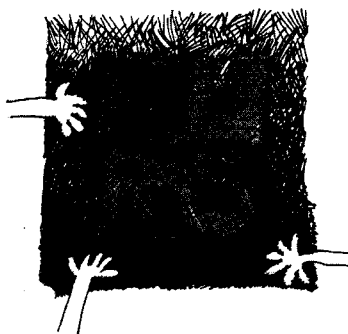
PRINCÍPIO DA NÃO PROIBIÇÃO E DA NÃO OBRIGATORIEDADE

De acordo com este princípio, e durante o período transitório, ninguém é obrigado a utilizar o euro nem poderá ser proibido de o fazer. Este princípio tem gerado as mais profundas confusões, pelo que deve aqui ser clarificado.

Note-se que durante o período transitório não existem notas e moedas de euro, pelo que os pagamentos e recebimentos que habitualmente se efectuem em moedas físicas continuarão a fazer-se, como se o euro não existisse. Já quanto aos pagamentos e recebimentos que impliquem a intervenção de um banco (transferências bancárias, cheques, cartões de crédito ou débito) existirá a opção **por parte de quem tem que efectuar um pagamento** de usar uma denominação em euros ou escudos, existindo da parte de quem tem que receber a mesma opção. Caberá aos bancos efectuar as necessárias conversões, para que cada uma das partes pague e receba na denominação que preferir.

PRINCÍPIO DA EXCEPCIONALIDADE DOS MERCADOS FINANCEIROS

Ao princípio da “não proibição e não obrigatoriedade” excepcionam-se algumas operações no sistema financeiro, que por virtude da sua ligação à política monetária poderão começar obrigatoriamente a funcionar logo em euros a partir do início do período transitório. É o caso das operações no mercado monetário interbancário (concessão de empréstimos entre bancos), das operações de bolsa e das respectivas liquidações financeiras, e das emissões de títulos da dívida pública.



NOTA

- (1) Valor de “compra” do ECU publicado no *Diário Económico* de 26 de Fevereiro de 1998.
- (2) É provável que em breve venha a ser aprovada legislação que elimine juridicamente a possibilidade de efectuar pagamentos em centavos de escudo, o que aliás já é prática corrente.

ISABEL UCHA

*Professora da Universidade Católica Portuguesa;
Autora do Livro Como Viver com o Euro*



**Se acha que todos os papéis
são iguais, este deve ser
o equipamento mais moderno
do seu escritório.**

Num mundo em permanente evolução nenhuma empresa pode parar no tempo. Até o que antes era uma simples folha de papel em branco, hoje é um sofisticado material multifuncional de escritório. Actualize-se, escolha Navigator.

Papel multifuncional para escritório.



NAVIGATOR
Qualidade Total

Fabricado em Portugal pela Saponcel

<http://www.saponcel.pt>



REDE é uma iniciativa da responsabilidade do IEFP — Instituto do Emprego e Formação Profissional, inserida no âmbito do Programa Piloto de Formação PME, com apoio da União Europeia, que globalmente visa

- reforçar a capacidade competitiva das Pequenas Empresas (até 49 trabalhadores) e, simultaneamente,
- promover o emprego qualificado

para o que se disponibiliza um conjunto de serviços de apoio através de uma Rede Institucional de Parceiros do IEFP (Associações Empresariais Sectoriais e Centros de Formação Profissional Protocolar) a que estão afectos Consultores Orientadores — consultores/formadores seniores em gestão — para apoio à gestão e desenvolvimento das empresas.

Benefícios para as Empresas/Empresários

- Diagnóstico estratégico
- Plano de acções
- Consultoria em gestão e formação-acção ao empresário/dirigente
- Trabalho de um jovem recém-licenciado/diplomado com curso superior com perfil académico adequado às necessidades da empresa (Assistente de Desenvolvimento Empresarial)
- Seminários e Encontros de empresários sobre temas de gestão
- Apoio de Consultores/Formadores Especialistas
- Material pedagógico preparado para a Pequena Empresa
- Rede de Informação de Apoio à Pequena Empresa (via Internet)

Como Beneficiar/Participar na REDE

Pode beneficiar da REDE aderindo a uma das versões completas do Programa ou participando pontualmente nalguma das suas realizações.

A próxima versão completa da REDE inicia-se no dia 1 de Junho de 1998 e termina no dia 31 de Dezembro de 1998.



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Estrutura de Gestão REDE: Rua de Xabregas, 52 — 1900 Lisboa • Tel. (01) 868 29 67 • Fax (01) 868 08 02
<http://www.iefp.pt> ou directamente <http://194.65.106.158/webrede> • Email: red@mail.iefp.pt ou gestor.rede@mail.iefp.pt