

DIRIGIR

revista para chefias

SABER
(E) LAZER

SEPARATA

Tempo de Ócio/
Tempo de Produção



COMUNIDADE EUROPEIA
Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Instalações Industriais

Filipe José Mendes Juanico

4 950\$00

Instalações Industriais pretende ser uma obra de referência para os industriais, projectistas e economistas que estejam a preparar a instalação, alteração ou ampliação de uma unidade industrial; e para os estudantes de engenharia que queiram iniciar o seu contacto com a realidade industrial. Nesta obra destaca-se a qualidade da informação técnica apresentada, organizada de forma simples e acessível, e uma referência detalhada à legislação em vigor; além de uma preocupação permanente com a protecção do meio ambiente no processo de criação de uma nova unidade industrial.

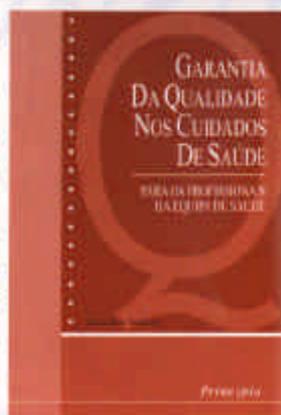
Colaboração com a Universidade Católica Portuguesa

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

Titulos disponíveis	Autor:	Preço (com IVA)	Qtd.:
Instalações Industriais	Filipe Juanico	4 950\$00	
Garantia da Qualidade nos Cuidados de Saúde	Diana Sale	1 900\$00	
A Tradição da Liberdade	João Carlos Espada	3 400\$00	
Como viver com o Euro	Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sende	2 300\$00	
Regime Jurídico-Penal dos Cheques sem Protesto	Germano Marques da Silva	3 000\$00	
Constituição da República Portuguesa	Jorge Miranda e Jorge Pereira da Silva	1 650\$00	
Responsabilidade da Administração em Matéria de Ambiente	Vasco Pereira da Silva	850\$00	
Vida e Direito - Reflexões sobre um referendo	Afonso d'Oliveira Martins e outros	1 575\$00	

Para os títulos da revista *DIREITO*, aplica-se o portes de correio (só 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 encomenda: / /

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 (aumentam as despesas de cobrança e de portes)

Nome: _____

Morada: _____

Código postal: _____ Localidade: _____

Número de contribuinte: _____ Telefone: _____

Profissão: _____ E-mail: _____

Encomendas para:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Avenida Marques Leal, 21-2.º

2765 S. JOÃO DO ESTORIL - Portugal

Telefone: (351-1) 467 87 10 Fax: (351-1) 467 87 19

e-mail: principia@principia.pt www.principia.pt

Os dados recolhidos podem ser usados de qualquer forma autorizada e destinados a procedimentos administrativos e prestação de todos produtos e serviços pela Principia

Se quiser manter a revista táctica, pode usar Fotocópia.

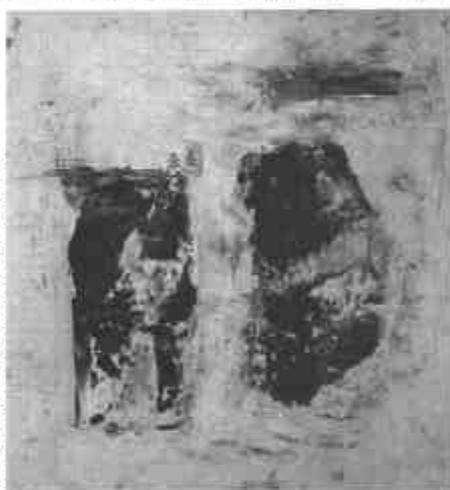
S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Trabalho e lazer: a emergência de um novo paradigma • <i>Ana Alves Duarte</i>	3
Saberes e lazeres • <i>Elvira Pereira e Fernando Casqueira</i>	9
Pausa	12
FORMAÇÃO	
Os malabarismos do bem comunicar em português • <i>Alice Cardoso</i>	13
Tome nota	17
HISTÓRIA E CULTURA	
Estórias para pensar • <i>Miguel Balão dos Santos</i>	18



FOTO: JORGE BARROS

VOLUNTARIADO: REAFIRMAÇÃO DA SOLIDARIEDADE E EMPENHAMENTO NO DESENVOLVIMENTO HARMÓNICO DA SOCIEDADE



GESTÃO	
Voluntariado: reafirmação da solidariedade e empenhamento no desenvolvimento harmónico da sociedade • <i>José F. Freitas Dias</i>	23
O treinador na empresa • <i>Mário Henriques</i>	25
Tome nota	29
A gestão dos óscares • <i>José Vicente Ferreira</i>	32
Criar uma empresa — Microempresas e marketing <i>J. M. Marques Apolinário</i>	34
Disse sobre gestão	37
ASPIRINAS DA ALMA	
O tempo livre pode ser um tempo sábio <i>Albuquerque Tavares</i>	38
EUROFLASH	40

DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
A arte lusitana de bem comunicar em toda a parte • <i>Luís Graça</i>	41
Descansar é também fazer algo que gostamos • <i>José Godinho Soares</i>	48
Conversa informal	52
Na viragem do milénio... Desenvolvimento pessoal/interpessoal é urgente	54
BREVES	60
Pausa	61
LIVROS A LER	62
VÍDEOS A VER	64



ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDINADORA: LÍDIA SPENCER BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELIZABETH MIRANDA, HENRIQUE NOVA, RÓDIO PALMEIRO, LÍDIA SPENCER BRANCO, MAIALENA AVILEZ, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, ALICE CARDOSO, ANA ALVES DUARTE, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, JOSÉ FREITAS DIAS, J. GODINHO SOARES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, LUIZEDRÇA, MARIO HENRIQUES, MIGUEL SANTOS, NUNO DE OLIVEIRA PINEL. REVISÃO TIPOGRÁFICA: PAULO RAMOS. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: P4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHENHA, SÉRGIO REBELO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, ANA MARIA VARELA, ISABEL ALEXANDRA TAVARES. REDACÇÃO E ASSINATURAS: DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL - DIRECÇÃO DAS REVISTAS - TEL: (01) 802067 - EXT: 2520, 2447, 2452 - APARTADO 8236 - 1801 LISBOA CODEX - E-MAIL: deigir@med.iefp.pt. EDIÇÃO: GABINETE DE COMUNICAÇÃO. MONTAGEM E IMPRESSÃO: PERES, SA. PERIODICIDADE: 6 NÚMEROS/ANO. TIRAGEM: 20 000 EXEMPLARES. CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME COMPLETO, DATA DE NASCIMENTO, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 1801 LISBOA CODEX. NOTADA NO ICS. DEPÓSITO LEGAL: N.º 174/007. ISSN: 0874-7354. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES. NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM A OPINIÃO DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEFP. É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

Numa altura que é tradicionalmente aproveitada para período de férias e em que muitos dos nossos leitores as estão a gozar, faz sentido dar o destaque deste número às questões do lazer.

Poderá à primeira vista parecer-vos estranha a escolha, habituados como estão a que nos debrucemos invariavelmente sobre temas do vosso dia-a-dia de trabalho.

Há que reconhecer, porém, que se não é defensável o ideal da completa ociosidade, também o não deve ser a aceitação de uma ética de trabalho obsessivo, já que o mundo é, de facto, um lugar extraordinário para se “viver”, plenamente e nas suas diferentes dimensões.

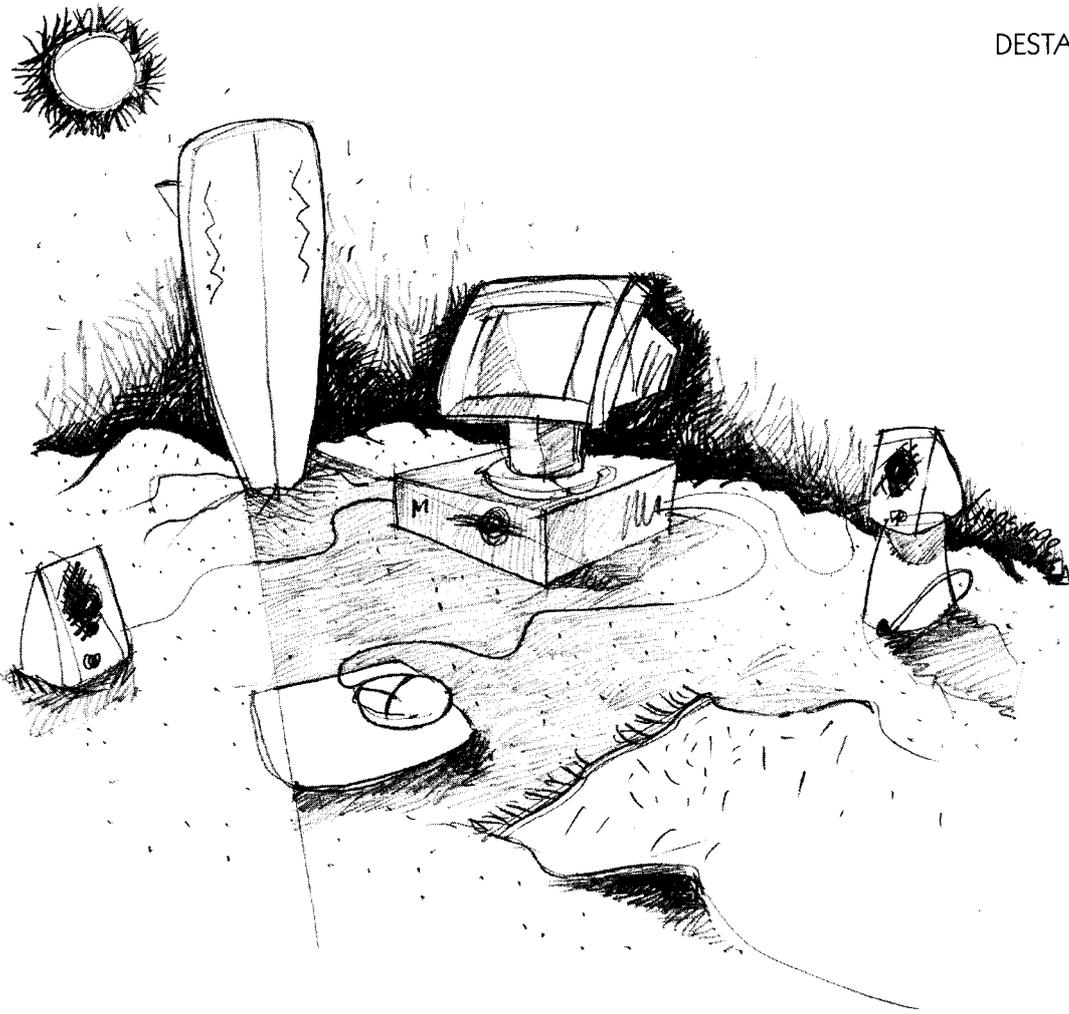
Mas, afinal, todos precisamos que nos lembrem de vez em quando que os nossos projectos de vida não devem ser só direccionados para o exterior, para os sucessos materiais, para o “ter”, mas igualmente para o “ser”, onde possamos dar expressão a talentos potenciais ainda não experimentados e a convicções baseadas no crescimento pessoal, na auto-realização, na sensibilidade e na qualidade das nossas vidas e nas dos outros que nos rodeiam.

Assim, e porque durante o período de férias há realmente mais tempo para pensar, a nossa intenção é tão-só a de vos fornecer algumas pistas para essa reflexão sobre o estilo de vida que têm vindo a adoptar e se questionarem sobre o que é possível fazer para serem, afinal, mais felizes.

Pela minha parte, limito-me a sugerir que atentem bem na definição de sucesso que Ralph Waldo Emerson dava numa das suas obras, escrita já há mais de cem anos:

“Rir muito e bastante; ganhar o respeito de pessoas inteligentes e o afecto das crianças; merecer o elogio de críticos honestos e suportar a traição de falsos amigos; apreciar a beleza; encontrar o melhor nos outros; tornar o mundo um pouco melhor, quer através de um filho saudável, de um pequeno jardim, de uma condição social redimida; saber que uma vida foi aliviada, porque você sobreviveu; tudo isto é ser bem sucedido.”

Adelino Palma



TRABALHO E LAZER: A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PARADIGMA

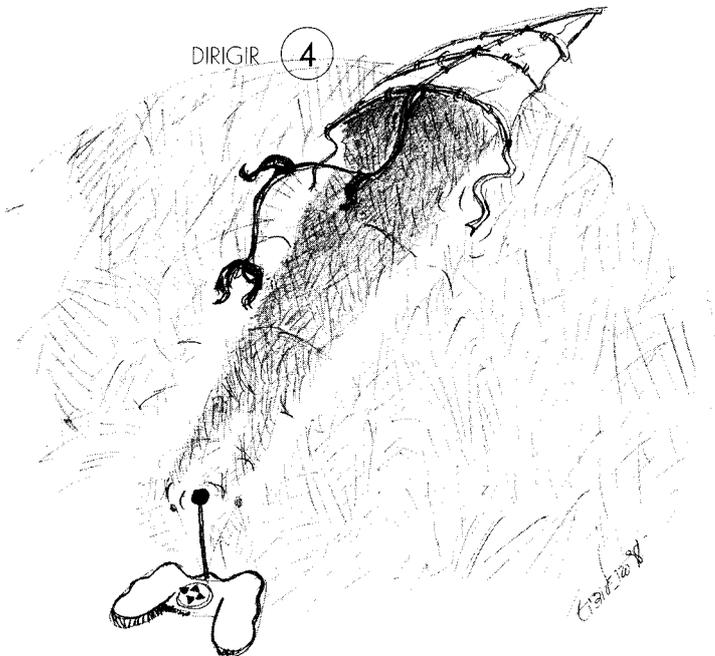
•
ANA ALVES DUARTE

*Socióloga (Centro Estudos Aplicados
em Ciências Sociais/UAL Trabalho-Família)*

○

As mudanças políticas, sociais e económicas que têm ocorrido em ritmo acelerado desde as duas últimas décadas, a par de algumas incertezas sobre o futuro, estão a redefinir os contornos do velho paradigma da sociedade industrial e a construir as bases de um novo modelo para a vida social. Trata-se de um momento de profundas transformações que corresponde, na fase actual, à transição de uma organização de sociedade, baseada na ideologia do trabalho e do consumo, para um novo tipo de organização que coloca o desenvolvimento dos indivíduos no seu centro de gravidade. Isto acontece, não só porque as exigências do mercado obrigam ao accionamento dos mecanismos de adaptação e de criatividade dos indivíduos e das organizações para fazerem face à mudança, mas também porque estão a surgir transformações ao nível dos valores da população activa que estão a alterar a lógica da vida em sociedade.

Estas transformações (re)problematizam os espaços e os tempos sociais em todas as dimensões da vida humana, ao mesmo tempo que dão azo ao aparecimento de novas tendências que unem num mesmo espaço, numa mesma interface produtiva, o trabalho, o lazer e as competências dos indivíduos. Estas tendências constituem, por assim dizer, o tema genérico deste artigo.



PRESSUPOSTOS DA MUDANÇA

A vida social, impulsionada pelos processos de globalização, pelas inovações tecnológicas e pelas transformações no domínio do trabalho e do emprego está a ser submetida, inexoravelmente, ao impacto da mudança provocada por forças sociais que actuam de forma centrípeta e centrífuga em todas as áreas e em todos os domínios. Essas forças, que actuam reflexivamente, são direccionadas, por um lado, para o progresso e o desenvolvimento e, por outro, para a resistência e para a recessão. Do seu entrosamento emerge uma dinâmica que envolve transformações em vários domínios (Figura 1).

Os domínios económicos e técnicos, onde os efeitos destas forças são mais evidentes, estão a ser modifica-

dos na sua forma e nos seus conteúdos pelos seguintes acontecimentos:

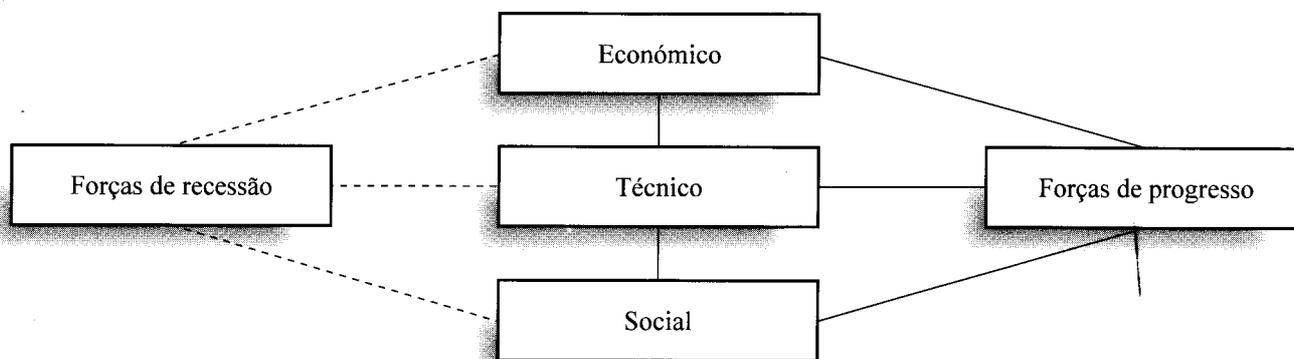
- um crescimento acelerado das empresas planetárias;
- uma evolução quase quotidiana das novas tecnologias;
- uma transformação constante da organização e dos conteúdos de trabalho;
- novos desenhos organizacionais e novas relações de trabalho mais flexíveis.

O crescimento das empresas à escala planetária está a evoluir, de forma intensa, através dos processos de multinacionalização e globalização da economia, visíveis na fusão crescente de multinacionais ligadas aos sectores da banca, farmacêutico, automóvel, telecomunicações e agro-pecuário, etc., que vão desenhando verdadeiros monopólios gigantes de poder económico. Estas fusões estão a promover a desterritorialização dos mercados, da produção e a dispersão dos padrões de referência das comunidades locais e nacionais. Em função desta dispersão, que se reflecte ao nível dos espaços e dos tempos, os contrapoderes tradicionais (Estado, partidos, sindicatos) estão a perder terreno no campo da luta social porque os meios e os recursos que detêm são insuficientes para fazer face a este neogigantismo industrial.

Toda esta dinâmica é acompanhada por um progresso tecnológico sem precedentes que transforma, de forma quase contínua, os sistemas técnicos de trabalho, as organizações e os indivíduos.

No primeiro caso — o das organizações —, verifica-se que a resposta das empresas a estas transformações emerge, sobretudo, através de regulações externas e internas, que implicam ajustamentos de estrutu-

FIGURA 1



ras, de produtos e de estratégias de mercado, submetidas à necessidade de se manterem competitivas em meios concorrenciais instáveis e cada vez mais exigentes.

A interligação destas regulações ao nível da relação de trabalho são por demais evidentes. Em virtude da complexificação dos conteúdos de trabalho têm surgido novas formas de organização do trabalho que, por sua vez, têm criado novas formas de emprego e novas necessidades em termos de qualificações e competências. Estas necessidades vão dando forma, no entrosamento deste processo, a novas estruturas de mercado que segmentam o emprego em torno de uma polarização das qualificações.

Esta polarização condiciona e determina a posição dos indivíduos face ao emprego. Neste contexto, o que está em jogo é a inserção no mercado de trabalho pela via das qualificações e das competências. O progresso tecnológico, além de transparecer o processo de trabalho, produz o esboroamento das identidades e das redes de solidariedades colectivas porque os que não possuem as qualificações e as competências exigidas são excluídos do acesso aos meios de inserção proporcionados pela sociedade. A relação de trabalho torna-se frágil e contingente porque os factores de risco introduzidos não são, na sua plenitude, controlados pelas pessoas. Ela depende, em parte importante:

- da orientação dos modelos organizacionais (integração de funções *versus* segmentação e diferenciação);
- da distribuição de qualificações e competências (no mercado de emprego);
- da estrutura e das facilidades de aquisição dessas qualificações e competências pelos indivíduos (ao nível da formação e da educação formal e informal);
- da competitividade das organizações face ao mercado (sólida ou frágil);
- das estratégias organizacionais (expansão ou manutenção).

Em função deste cenário, as sociedades de transição em que hoje vivemos lutam por reencontrar um novo ponto de equilíbrio, a partir de formas mais qualitativas de vida, que implicam um outro tipo de atitudes e comportamentos dos indivíduos e organizações relativamente ao trabalho. Esta procura de equilíbrio adquire, cada vez mais, voz e rosto, no plano social, através de novos movimentos associativos que:

- contestam o valor do trabalho na organização das sociedades, ao mesmo tempo que reivindicam mais tempo livre para a sua realização pessoal;
- organizam manifestações a favor das suas vítimas (como foi o caso das manifestações recentes de desempregados na Alemanha e França);
- defendem a criação de um terceiro sector de actividades (com inclusão de actividades fora do domínio da produção, como por exemplo, actividades relacionadas com o meio ambiente, prestação de cuidados, etc.);
- preconizam um novo modelo de vida social apontado para o desenvolvimento do homem e das suas aspirações.

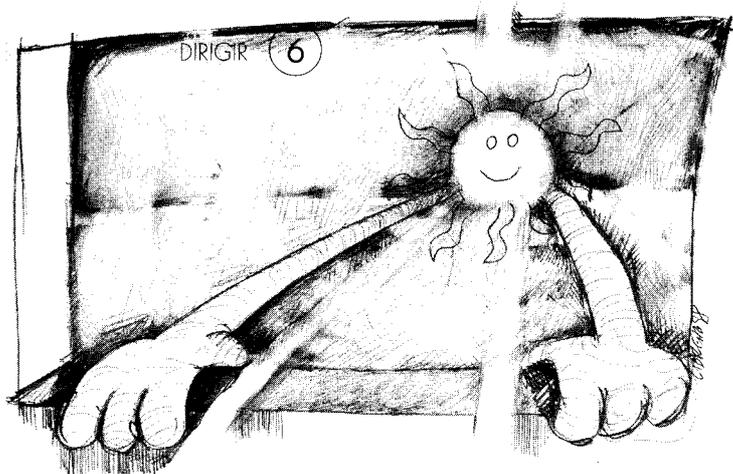
Perante estas novas realidades, os novos padrões que estão a desenhar a vida social estão a destituir do seu pedestal os grandes pilares que construíram sociedades, nações e indivíduos — o trabalho e o emprego.

O INDIVÍDUO E A MUDANÇA

Face a estes pressupostos, que constroem uma envolvente intensamente marcada por um confronto de forças contrárias, as múltiplas competências, as novas aspirações e uma nova economia do tempo de trabalho parecem estar a assumir um papel cada vez mais relevante na demarcação das tendências do trabalho e emprego do futuro. Assim:

- a força produtiva estrutura-se, cada vez mais, em torno dos conhecimentos (dos saberes) (Figura 2);





DESENVOLVIMENTO INTEGRADO

Tanto os pressupostos como as tendências apontam para o alvorecer de **novos estilos de vida** que estruturam um **novo modelo de desenvolvimento para os indivíduos e organizações** (ARANOWITZ et al, 1994). As projecções apontam para uma **evolução dos empregos relacionados com as áreas científicas, técnicas e sociais**, onde os níveis de competências e remunerações são já mais elevados, em simultaneidade com uma diminuição dos empregos tradicionais ligados à produção (De Lange, 1995). Este contexto projecta a inserção no mercado de emprego a partir das exigências efectivas da procura, que se traduzirão, num futuro próximo e a quase todos os níveis, em perfis profissionais, social e profissionalmente criativos, inovadores e culturalmente fortes para correrem riscos em ambientes instáveis. As organizações, em função destas necessidades, canalizarão parte importante dos seus investimentos para a formação e para o desenvolvimento de competências que incluirão programas mais abrangentes relacionados com o desenvolvimento de competências de segunda e terceira dimensão (White, 1996). Os domínios privados (família e lazer) vão adquirindo importância no espaço de produção dessas competências o que implicará, por parte das empresas, um redimensionamento constante dos programas de formação, dos horários e dos incentivos à produtividade. Similarmente, as estruturas das empresas acompanharão esta tendência de diversificação através de formas flexíveis e descentralizadas que se repercutirão no estabelecimento de redes comunicacionais menos formalizadas (Figura 3).

- o emprego assalariado desenvolve-se em torno destes saberes, que se traduzem num conjunto associativo de múltiplas competências, em função dos novos conteúdos e novas formas de organização do trabalho;
- a estrutura do mercado de emprego acompanha esta dinâmica e configura novas tipologias de relações de trabalho (atípicas) que se caracterizam por uma maior diversidade e heterogeneidade de formas;
- o tempo de trabalho está a evoluir, progressivamente, para horários descentralizados e flexíveis, quantitativamente e qualitativamente, que estão a alterar os ritmos de vida e as dinâmicas sociais pelo estabelecimento de redes estruturalmente interactivas.
- as novas aspirações dos indivíduos reúnem, cada vez mais, as características de uma orientação que descentra o trabalho do seu núcleo de interesses, devido ao desaparecimento progressivo dos sistemas de carreiras e à substituição do trabalho humano por máquinas, substituindo-o por actividades mais estimulantes para a realização e o desenvolvimento pessoal.

FIGURA 2

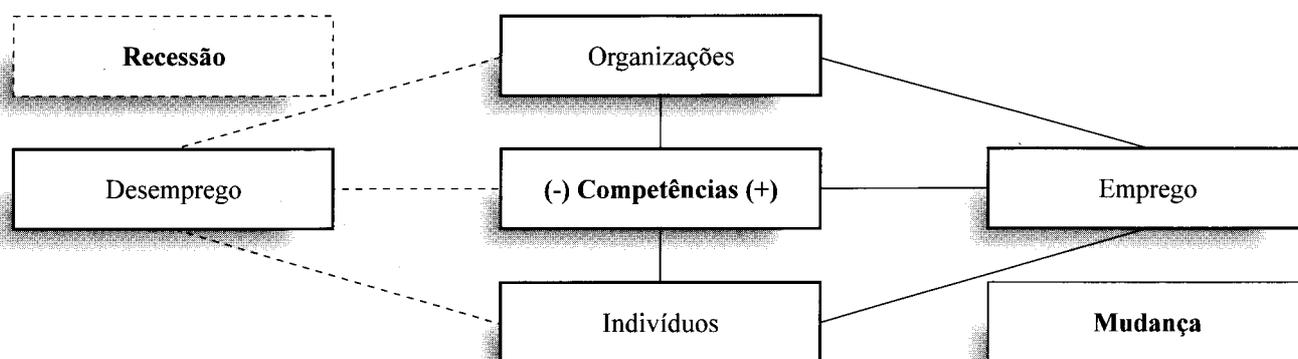
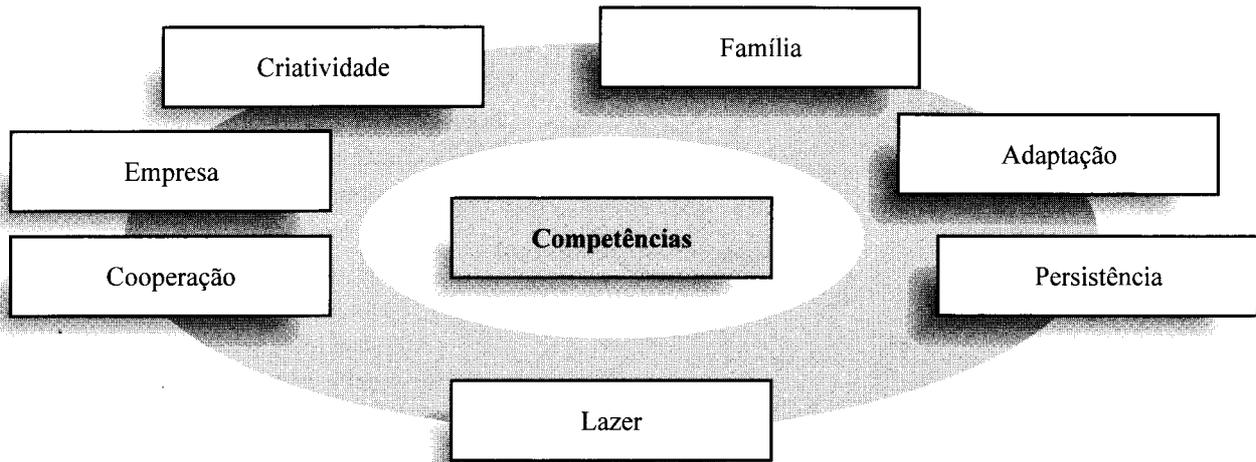


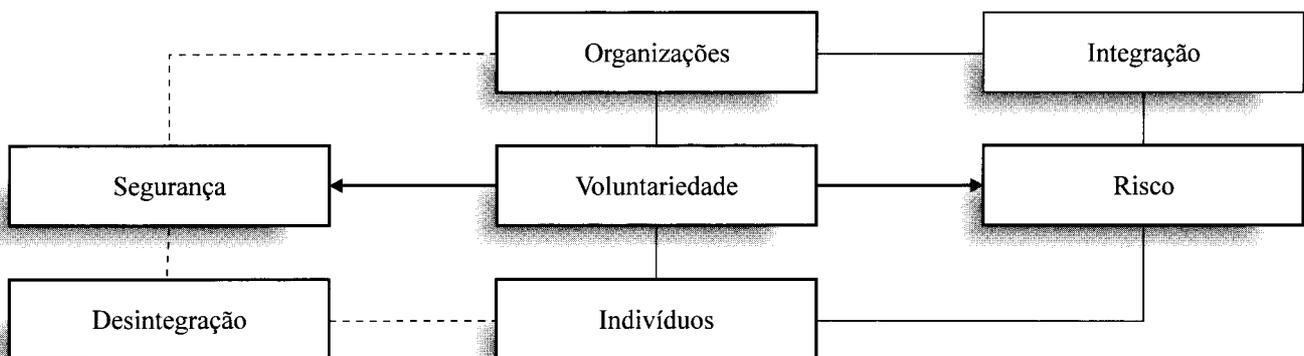
FIGURA 3

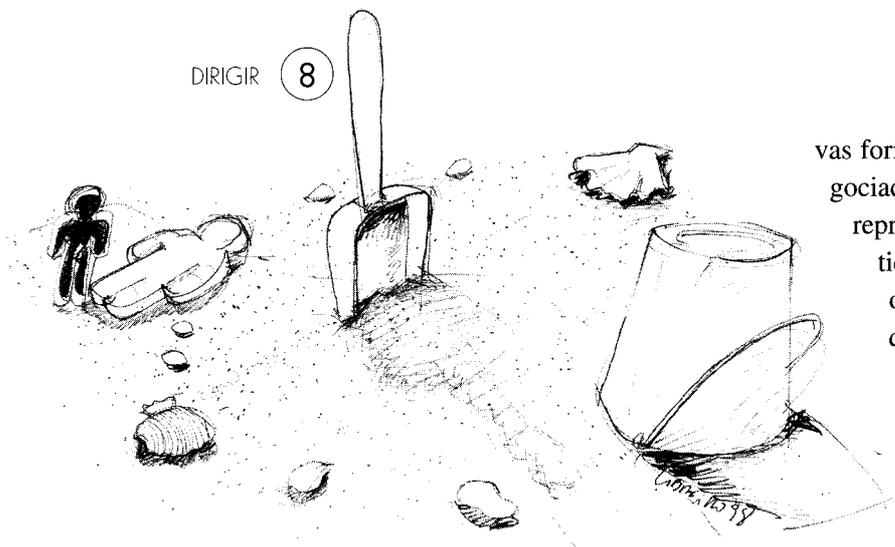


No plano mais individual, os valores relacionados com a segurança física e material serão substituídos por novos valores relacionados com a cultura, a família e actividades de lazer que proporcionem bem estar físico e psicológico (Samuel, 1992). Assim, nos próximos anos, a vida social irá caracterizar-se por uma maior liberdade e responsabilidade das pessoas no trabalho, por um enorme incremento de redes relacionais informais, por actividades de lazer mais estimulantes (música, leitura, desportos ambientais, associativismo, etc.) que estruturarão verdadeiras comunidades de vida unidas em torno de interesses comuns. A dicotomia entre “trabalho” e “lazer” tenderá a esbater-se cada vez mais e a tendência para situar num mesmo espaço a aprendizagem, a formação, a recreação e o trabalho orientará a sociedade para uma verdadeira cultura de desenvolvimento integrado. Todavia, como acontece em qualquer período de tran-

sição, esta orientação vai depender de vários factores. Os indivíduos, as organizações e a sociedade poderão optar por acompanhar as forças de mudança, ou, defensivamente, poderão optar por processos que implicam ajustamentos às forças de recessão. Ela vai resultar, por um lado, da combinação de **novos valores** (relacionados com o meio ambiente, direitos humanos e solidariedades), das novas aspirações (desenvolvimento pessoal) e das novas organizações (mais sociais); por outro, dos **constrangimentos** (mundialização), da capacidade de adaptação a novas situações (flexibilidade) e dos recursos (materiais e humanos). Resultará, também, em parte importante, de uma **voluntariedade** face a uma sociedade de risco que oferece oportunidades de integração para todos aqueles que conseguem gerir a imprevisibilidade e de desintegração para todos os que querem manter a segurança (Figura 4).

FIGURA 4





Esta voluntariedade pressupõe uma resposta competitiva. Todavia, esta resposta não poderá ser um mero conceito adjacente a um lucro (no caso das organizações) ou a um salário (no caso dos indivíduos). Terá que ser, pelo contrário, um conceito cada vez mais relacionado com responsabilidade social, com formação, solidariedade e desenvolvimento humano. Ser competitivo, neste contexto, significa, acima de tudo, **orientar os investimentos para o desenvolvimento dos talentos e das aptidões dos indivíduos em todas as áreas da vida activa** (no caso das organizações), **orientar talentos e aptidões para o desenvolvimento das organizações** (no caso dos indivíduos) em processo de cooperação.

A EQUAÇÃO : (TRABALHO/LAZER) (SABER)

A abordagem realizada até ao momento suscita, então, a necessidade de se perspectivar uma profunda transformação nas funções sociais da empresa, o que não será possível enquanto não se evidenciar o papel da família e do lazer no seu sentido mais lato, isto é, enquanto produtoras de formação e competências. Há cerca de duas décadas, dificilmente se previa a necessidade de se incluir na mudança organizacional as questões relacionadas com o tempo do “não trabalho”. De facto, a divisão entre a vida de trabalho e a vida fora do trabalho obedecia a um compromisso entre as organizações e as pessoas, com contornos bem delimitados, de acordo com um modelo gestor que não preconizava a sua utilidade intrínseca para além da utilização e gestão realizada pelos indivíduos. A evolução psicossociológica profunda que retira o papel e o lugar do trabalho na vida das pessoas vai obrigar a no-

vas formas de gestão do tempo, contratualmente negociadas entre as organizações e os indivíduos, que representarão um factor determinante para a participação e para envolvimento das pessoas nas organizações. É fundamental, por esta razão, que se comece a reconhecer o tempo do “não trabalho” como um tempo produtivo, de alto valor acrescentado, que contribui para a melhoria da qualidade dos indivíduos. O maior ou menor envolvimento e participação das pessoas no seu trabalho dependerá, cada vez mais, das possibi-

lidades de *self fulfilment* conferidas pelo exercício de uma actividade e da sua articulação com o tempo individual. Cada vez mais as opções de trabalho estarão sujeitas aos ciclos de vida familiar, às necessidades de lazer e a uma nova sensibilidade no relacionamento com a vida e com o mundo do trabalho (Samuel, 1992). Numa sociedade em que cada vez será mais frequente executar várias actividades ao longo da vida, torna-se necessário, desde já, redefinir a trama social, o que poderá ser feito, tal como no passado, pela intervenção proactiva das organizações e dos indivíduos. Mediante esta evolução, os conteúdos de trabalho irão exigir, cada vez mais, indivíduos criativos e com capacidade de inovação, e se uma parte importante dessas competências são adquiridas fora do tempo de trabalho, então não restam dúvidas de que é necessário introduzir alguns factores de mudança ao nível das organizações, de carácter formativo e orientador para que as pessoas possam, de forma continuada, desenvolver o seu potencial.

Já não basta ensinar, é preciso ajudar a desenvolver!

BIBLIOGRAFIA

- ARANOWITZ S., DIFAZIO W., *The Jobless Future*, University of Minnesota Press, Minneapolis, Londres, 1994.
- DE LANGE, W., *Comparative Industrial & Employment Relations*, Sage Publications, edit. Van Ruyssveldt et al, Londres, 1995.
- LIPIETZ, Alain, *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure social*, Éditions La Découverte, Paris, 1996.
- SAMUEL, N., «Le loisir, temps social», in *Project*, n.º 229, Primavera, Paris, 1992.
- WHITE, Michael, *Work Out-or Work in?*, Pamela Meadows Editions, York, Londres, 1996.

S A B E R E S E L A Z E R E S

L Ó G I C A S D O U S O D O T E M P O

ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA

Socióloga, Assessora da IGF

Antropólogo, Docente Universitário

A problematização da (re)produção do acervo de conhecimentos detidos por uma determinada sociedade num determinado momento constitui tarefa naturalmente impossível de levar a cabo no contexto de um artigo como o que apresentamos. O número e a complexidade das questões metodológicas e epistemológicas, a relevância dos contributos que se vêm colhendo sobre os discursos e as práticas cognitivas de uma dada sociedade, são de tal modo assinaláveis que, certamente, dificultam muito a apresentação sintética sobre os *saberes* detidos pelas mais diversas pessoas, grupos e organizações.

As dificuldades começam logo pela ambiguidade do conceito: O que são saberes? Será tudo o que se conhece? Mas o que é conhecer? Será descrever, explicar ou interpretar os diversos fenómenos e acontecimentos que o *saber científico* sistematicamente estabelece sob a forma de enunciados teóricos, a partir de constatações e observações empíricas? E os conhecimentos vulgares, tradicionais, e aqueles com que nos confrontamos quotidianamente, bem como as nossas representações, não serão igualmente saberes? Seja qual for a conceptualização sobre o termo *saber* ele imbrica-se na totalidade do sistema social e manifesta-se nos mais diversos domínios (economia, moral, religião, técnica e tecnologia, arte e estética, lúdico, etc.) e dimensões sociais (pessoas, grupos, instituições e outros micro e macrocosmos sociais) em contextos espaço-temporais diversos.

Igualmente não isento de dificuldades similares, se verificará para o conceito de *lazer*: Tempo de descanso? De “não fazer”? De suspensão de actividade laboral? Intervalo de tempo de actividades rotineiras? Ou, ao contrário, uma ideia de *lazer* ligada a uma variedade enorme de tarefas de natureza diversa das do quotidiano (complexo de actividades ludico-expressivas como seja o folclore, desporto, música, romagem, excursão, férias, etc.)? Ou, ainda, de interiorização de novas experiências e aprendizagens, de aquisição de novas capacidades e competências (integrando, portanto, a ideia de saber), que se articulam com esse outro conceito complexo de *lúdico*? A noção de ludicidade, de actividade lúdica/lazer, de *homo ludens*, etc., remete tam-

bém para problematizações cuja complexidade e extensão ultrapassam o objectivo deste artigo.

Naturalmente que o sistema social vigente, nomeadamente a sua estrutura produtiva, a partir de um determinado estágio de desenvolvimento, engendrou a sobreposição entre tempo de trabalho e tempo de lazer, fazendo emergir gradualmente uma oferta cultural de entretenimento cada vez mais tentacular, sempre presente não apenas em qualquer domínio e dimensão do social, mas também ao longo da existência física dos agentes produtores.

Não existem, ainda, muitos estudos sistemáticos sobre a representação subjectiva que os indivíduos detêm relativamente à dualidade *tempo de trabalho/tempo de lazer*. Os depoimentos que explicitaremos a seguir indiciam, todavia, concepções diferenciadas em função dos ciclos de vida. É provável, igualmente, que existam fortes correlações entre diferentes representações e diferentes estádios etários. As diferenças de *status*, de educação, de profissão, de situação socioeconómica, de sexo, entre outras, contribuem igualmente para o estabelecimento daquelas diferenças. Entre os diversos depoimentos que obtivemos, por restrições de espaço de publicação, apenas apresentaremos três casos que nos parecem apesar de tudo significativos, em função dos ciclos de vida em que os diferentes actores se inscrevem.



NUNO MOREIRA

23 anos, diplomado
em Conservação e Restauro

“... Actualmente (os meus momentos de lazer) são muito ocupados com os meus amigos de diversas formas. Quer seja a fazer desporto, quer seja a passear, a conhecer novos locais, gentes e culturas. Quando estou sozinho, leio ou prendo-me em frente ao computador.

Num futuro relativamente próximo, prevendo um maior vigor económico, espero poder viajar mais pelo meu país e pela Europa. De preferência com poucos amigos, muito seleccionados.

Não faço planos a longo prazo por não ter ainda uma vida estável e definida.

A minha formação académica, apesar do forte cunho artístico, é muito científica. Tal factor faz-me encarar o mundo com sentido de busca e de actualização constante, criando uma necessidade imensa de tentar compreender e encontrar a explicação para tudo o que me rodeia. O sentido da arte que adquiri, especialmente nos últimos quatro anos — apesar de ter sido despertado muito cedo por influência da minha irmã — dá-me a possibilidade de ver para além da ciência, compreender o que existe de humano e inexplicável nas coisas.”



SUSANA RODRIGUES

33 anos, jurista, inspectora de Finanças principal

(...) O “saber” e o “lazer” interpenetram-se ... Quanto maior o “saber” detido maiores as exigências de selectividade relativamente às opções do “lazer”.

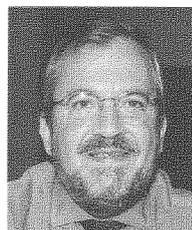
É fundamental encontrar o equilíbrio no que respeita à repartição do tempo concedido ao “saber” e ao “lazer”. O intervalo de tempo normalmente designado por “tempo de férias” concentra a concretização de expectativas e a realização de projectos de lazer, o que pode, eventualmente, ocasionar significativas frustrações quando aquelas não se realizam.

Vivemos um tempo de *workholics* emergentes quanto às práticas e idiossincrasias de uma significativa geração de activos, ainda jovens, que se representam a si mesmos como possuidores de um enorme potencial (capital científico e técnico), e que reivindicam um papel activo junto dos centros de decisão. As amplas mutações actuais dos sistemas sociais são mais que pressentidas. O conhecimento amplo e profundo sobre o processo de transformação de um capitalismo industrial para um capitalismo informacional representa um “saber” gerador de uma cadeia infindável de saberes, por necessidade constante de actualização de informação. Tanto maior quanto mais se desenha, num quadro de globalização da economia, de crescente competitividade e de obsolescência de saberes, maiores exigências de desempenhos polivalentes. Os seres valem consoante a possibilidade de acesso e uso da informação. Naturalmente que

isso gera, a nível pessoal, cargas crescentes de *stress* e de ansiedade, por vezes difíceis de suportar, requerendo-se maior capacidade de resistência à frustração.

É normal, portanto, recorrer-se a uma vasta gama de terapias e estratégias de superação ou evitamento (daquelas situações), adoptadas tanto por indivíduos particulares como por organizações. É neste contexto que existe uma cada vez maior oferta de actividades lúdicas ou de lazer, comportando, por vezes, nalgumas modalidades, uma forte exigência em termos de capacidades físicas e psíquicas. O Camel Trophy é disso um bom exemplo, bem como bom número de propostas de programas de *outdoor*.

Em síntese, na actualidade, o conceito de lazer afastou-se decididamente do conceito de inactividade, de repouso, de entretenimento, de corte radical com um tempo de trabalho, etc., e tudo em prol do evitamento do *stress*... e do aumento de produtividade. Na mesma esteira, as actividades lúdicas e de lazer procuram exercitar capacidades e competências (capacidade de liderança, rapidez na tomada de decisão, capacidade de negociação, de trabalho de equipa, de comunicação, flexibilidade, criatividade, entre muitas outras competências e *skills*), que se vão mostrar decisivas numa maior qualidade e eficácia dos desempenhos profissionais. Daí a fluidez de contornos e a interacção entre os conceitos de tempo livre ou de lazer e tempo laboral⁽¹⁾.



JOSÉ AIRES DA SILVA

53 anos, oficial de Marinha na reserva, gestor de uma empresa de formação

“Existe no nosso tempo uma nova fase na vida das pessoas, que se abre entre o final da vivência do trabalho em *full-time* e a retirada total que precede o nosso desaparecimento da face do planeta (temporária naturalmente para os que acreditam na reencarnação).

Esta fase que se convencionou chamar de Terceira Idade precursora da Quarta que todos gostaríamos que durasse o menos possível é um período de vida que vem assumindo importância gradual nas sociedades modernas contemporâneas.

Assim, e se observarmos à nossa volta, facilmente constatamos que a demografia enquanto agente inexorável de mudança tem estado, quase de forma imperceptível, a alterar este panorama.

Na realidade esse período sempre existiu. Porém, o facto é que a sua dimensão temporal aumenta progressivamente e o seu número de ocupantes também e de forma exponencial.

Para além disso, as alterações no mundo do trabalho, quer no que diz respeito à ocupação temporal, quer às formas de trabalho, têm vindo a posicionar gradualmente, em termos médios, a idade de retirada do trabalho em *full-time* por volta dos 55 anos. Consta-se também que a maioria dos ‘retirados’ é mais saudável e possui uma perspectiva de vida ainda promissora. Uma pessoa de 75 anos hoje é capaz de ter tanta saúde quanto uma de 55 há duas gerações atrás. Por este andar a terceira idade será provavelmente em breve considerada entre os 50 e os 75 anos, sendo portanto equivalente a um quarto de vida. As estatísticas indicam que um quarto da população do 1.º mundo estará nesta faixa no ano 2000.

Na sua maioria é um grupo de pessoas não dependentes, como o são os da quarta idade, vivendo razoavelmente bem, fisicamente activos e com saúde e que quer gozar os prazeres decorrentes de uma realização alcançada na segunda idade. Maslow explica estas necessidades.

Estes ‘velhos novos’ são, como já é reconhecido, um mercado consumidor crescente. Curiosamente, o seu maior investimento é feito naquilo em que a maioria se queixava que não possui durante a segunda idade: — **TEMPO**.

De que tempo estamos a falar? Pois do tempo para viajar, tempo para ler, tempo para aprender, tempo para praticar novas competências, tempo para descontraír, tempo, tempo, tempo, tempo...

Isto implica, evidentemente, alterações no mundo dos negócios para responder a estas novas necessidades. Algumas tendências já aí estão tais como as Universidades para a terceira idade, circuitos turísticos específicos, a cultura de novos ‘velhos’ *hobbies* como a jardinagem etc., seguramente, a geração do bem-estar para os que a conseguirem atingir.

Porém isto exige preparação. Exige que acima de tudo e durante a segunda idade, se tenha a consciência que a terceira vem a seguir. Se por um lado o início da segunda idade é uma fase na maioria dos casos em que é necessário algum/muito workholismo à medida que se vai progredindo deverá ser começado a ser feito um balanceamento daquilo a que Covey chamou o equilíbrio entre o ‘relógio’, e a ‘bússola’, isto é, entre os nossos deveres e os nossos afectos e prazeres.

Se isto não for assumido e acautelado o mais certo é não passar da segunda ou chegar à terceira num estado muito próximo da quarta.

Saúde, bem-estar económico e uma cultura sólida são requisitos importantes para um boa idade da realização. Se juntarmos a isto estabilidade afectiva com significado temos os ingredientes necessários para um óptimo pôr-do-Sol.

Contudo, este grupo de pessoas não deverá ser ignorado pela sociedade na medida em que, apesar da desactualização do conhecimento ser cada vez mais rápida, ser ainda,

dizíamos, uma fonte significativa de trabalho e de experiência. Não estamos a falar de *full-time* mas sim de *part-time* com todas as variantes que esta modalidade se reveste. Ninguém gosta de se sentir completamente inútil.

Deverá ser sobretudo trabalho de contribuição e não de condução e que para muitos tem de ter uma forte componente de socialização.

Quanto maior for o leque de competências e experiências que foram sendo construídas durante a segunda idade, tanto mais fácil será a integração na nova geração e sem grandes traumas.

Esta idade da realização está a crescer em importância social. Não é possível ignorar esta questão. As pessoas têm de tomar consciência disso e preparar-se técnica, física e financeiramente. Fará seguramente cada vez mais parte das responsabilidades sociais das organizações e dos governos consciencializar os cidadãos deste facto e não deixar tudo para os seis últimos meses da segunda idade sob pena de não usufruir do que, bem ou mal, se procurou construir⁽²⁾.

A análise dos três depoimentos pode permitir, em princípio, deduzir diferentes perspectivas na relação “saber”/“lazer” possivelmente conexas com os diferentes estádios de vida de cada um dos intervenientes.

O primeiro depoimento mostra uma radical separação *tempo de lazer* e *tempo de* (adquirir) *saber*, enquanto para o segundo depoimento há uma nítida consciência sobre a necessidade de encontrar o equilíbrio entre esses dois “tempos”. O “lazer” já não se encontra associado apenas ao lúdico e à convivialidade, embora se verifique ainda uma certa vinculação ao conceito de férias. Todavia, é notória a relação com preocupações centrais das pessoas que se encontram perfeitamente inseridas na vida activa, especialmente o *stress* e a *eficácia* do desempenho laboral em contexto fortemente competitivo. Isso permite uma ampliação do conceito de “lazer” integrando e invadindo a noção de “saber” face à referência aos programas organizacionais e a uma ampla oferta de actividades lúdicas radicalmente afastadas da ideia de ócio, de inútil ou de inactividade.

O terceiro depoimento não se centra neste tipo de preocupações. Insiste-se na necessidade de preparação para um “tempo” e para a plena vivência de uma **Idade da Realização**.

NOTAS

- (1) O texto resulta de uma interpretação com base num depoimento oral, da qual os signatários do artigo assumem inteira responsabilidade.
- (2) O autor deste depoimento atribuiu-lhe o título “A Idade da Realização”.

Um segundo para pensar

Porque existem “falas”, textos, pensamentos (...) de outros que parecem ser nossos... Porque nem sempre sabemos expressar os nossos sentimentos... Porque talvez não temos tempo ou paciência para sequer pensar nisso... É ótimo quando encontramos esse pensamento feito à nossa (ou do vizinho) medida, que permita um início de conversa e reflexão.

“Quem aguarda o dia de amanhã sem impaciência, possui a maior das felicidades e uma sensação de segurança íntima.”

Marco Aurélio

“Já que construístes castelos no ar, não te envergonhes deles, estão onde devem estar. Agora, constrói os alicerces.”

???

“Os bons pensamentos são comparáveis às sementes, pois quando são levadas pelos ventos, germinam nos mais duros rochedos.”

Le Bon

“Não te preocupes por seres incompreendido, preocupa-te por seres incompreensivo.”

???

“O silêncio é um pouco de céu que chega até nós.”

Psichari

“Pouca coisa nos consola porque pouca coisa nos aflige.”

Pascal

“A maneira mais segura de sermos felizes é sabermos entender-nos com os outros, visto que somos membros de uma sociedade e não poderemos viver em oposição a ela.”

A. de Campos

“O Homem que desenvolveu a confiança em si mesmo, a decisão, o espírito de iniciativa e a ousadia, não esperará, com os braços cruzados, que as ocasiões se apresentem. Sairá resolutamente ao encontro delas, e, caso não se apresentem, fará com que apareçam.”

Atkinson

“O Homem é senhor de tudo o que sabe, mas é escravo de tudo o que ignora.”

Rohden

“É possível saber mais sobre uma pessoa numa hora de jogo do que num ano de conversa.”

Platão

“Submete a tua vida a uma rígida disciplina de dignidade e verás como é mais fácil ser correcto e sincero do que incorrecto e mentiroso.”

Devenat

“A verdadeira amizade supõe um pacto de felicidade, uma capacidade de dar sem esperar resposta.”

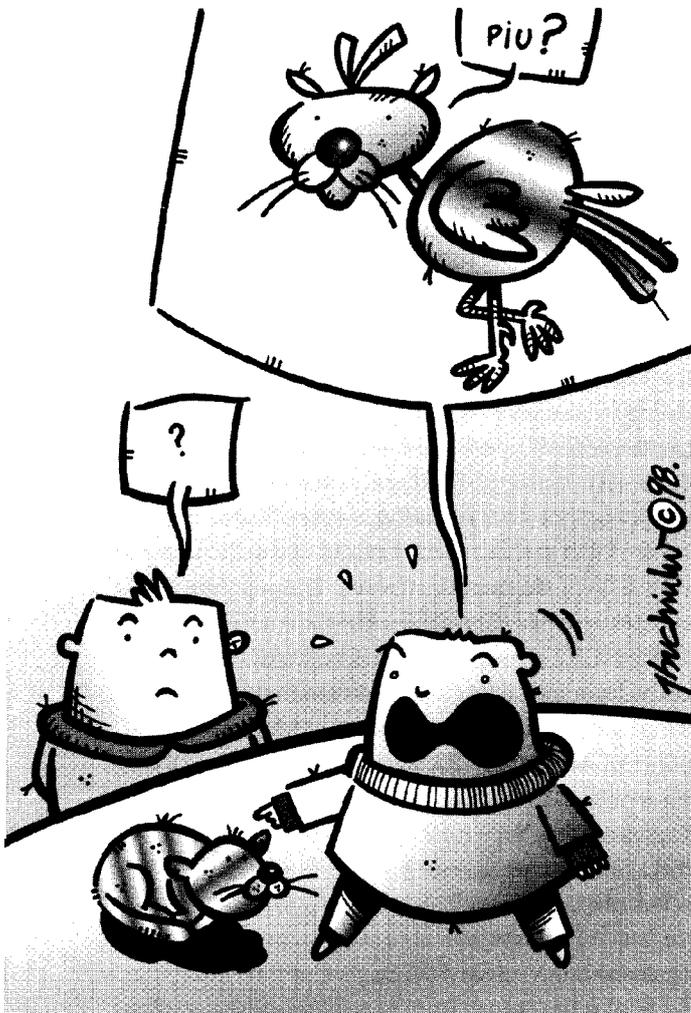
Arias

OS MALABARISMOS DO BEM COMUNICAR EM PORTUGUÊS

ALICE CARDOSO

Professora das disciplinas de Português e de Expressão e Comunicação nas Escolas Tecnológicas

○



Propomo-nos, aqui e agora,
reflectir convosco um pouco
acerca de algumas das
inesgotáveis particularidades
bem-humoradas que contém a
nossa língua, seja na sua
forma escrita, seja na sua
forma oral.

A APRENDIZAGEM

Todos sabemos que a aprendizagem de um qualquer idioma pátrio se inicia pela via oral, desde o berço, e em contacto directo com os nossos primeiros emissores: a família, os amigos, os vizinhos. Junto deles aprendemos a articular os mesmos sons, a arrumar esses sons em palavras segundo pronúncia e articulação também iguais, e a combinar as palavras obedecendo a um registo sintáctico similar.

Podíamos-nos ficar por aí... dominar minimamente as reticulares combinações de som (fonemas) que pode produzir a voz humana já nos dá que fazer mais que basta, enquanto somos bem pequenos. É que não é nada fácil isto de descobrir as coisas do mundo, em simultaneidade com a aquisição das palavras com que a língua materna as designa: um pratinho de morangos com iogurte natural começa por ser um custosamente articulado pratinho de *burrangus* com *iorgutu cuturau*... Porém, por volta dos nossos seis, sete anos de idade, mandam a educação e o ensino que os fonemas, pala-

vras e frases, até aí apreendidos e permutados em contexto imaterial de comunicação, passem a ter representação visível: aprendemos então a grafá-los mediante a sua desagregação em signos unitários, dando corpo a um sistema de figuração concreta — a expressão escrita alfabética. Deixamos, pois, de os emitir somente através de um suporte físico invisível — o ar — para passarmos a emití-los também num suporte físico palpável — o papel. E aqui começam as dificuldades para o comum mortal, muitas vezes entalado entre os simultâneos exercícios de ginástica vocal, digital e mental que lhe irão ser necessários para comunicar com os outros — e, na falta momentânea dos outros, também com os seus próprios botões.

Para começar, exige-se que o petiz, ainda não há muito tempo liberado das fraldas descartáveis, perceba que a figura daquele rom-rom lá de casa se desenha, não cinzento e branco e com pêlos, mas segundo um novíssimo *design*: GATO!! Mais: enquanto o bichano doméstico se passeia pelas assoalhadas uno e indivisível, o GATO da escola não! Este desencultra-se todo: G-A-T-O!!! O pior vem logo a seguir: U GÁTU É MÊU que o miúdo aprendeu a pronunciar assim, já não é mais o que era! Em primeiro lugar, para o desenhá-lo com o novo visual que a professora quer, começa-se por partir tudo: U G-Á-T-U. É M-E-U. De seguida, o GATU tem pêlos mas não pode ter acentos. Depois, o E para ser É, este já tem acento. E o U inicial e o U de (GAT)U, que se dizem U, não se desenharam U mas O. Finalmente, junta-se novamente tudo: O GATO É MEU. Entretanto, ocupado nestes espantosos malabarismos já o catraio reciclou parcialmente a sua inicial vocação para a brincadeira, submerso na novíssima profissão que lhe escolheram: a de estudante...

CONTINUANDO...

Um belo dia, a professora decide consciencializar os seus pequenos alunos para o que é a Gramática. A GRAMÁTICA! Solene, a professora disserta: “A gramática portuguesa contém as regras que deve observar quem pretenda falar e escrever a língua portuguesa segundo a prática dos que a bem falam e escrevem... servimo-nos de sons, palavras e frases: os sons são objecto da fonética, as palavras registam-se na morfologia e as frases e suas combinações no discurso encontram arrumação na sintaxe...” Perante tão desumana investida, o cachopo regista, atónito, o de-

sabar do seu pequeno grande mundo. Cabeça à banda, a língua de fora, ele é já, a partir de então e para todo o sempre, mais um membro do clube de utentes dessa invenção sádico-omnipresente: a GRAMÁTICA!

PALAVRAS FALADAS... PALAVRAS ESCRITAS

Ao correr dos anos, o português lá se vai desembaraçando conforme pode, desconfortavelmente encaixado entre as palavras faladas e as palavras escritas: é que as primeiras articulam-se automaticamente, enquanto as segundas... bem, estas já não se podem escrever assim tão mecanicamente... Ah! se a conformidade entre umas e outras se cingisse a uma fidedigna transposição, para a escrita, das palavras orais — tal como se pronunciam! Como tudo então seria bem mais simples! VACA, para um minhoto escrever-se-ia sempre BACA, e o QUEIJO dos Alentejanos escrever-se-ia sempre QUÊJO. Ponto final.

O pior é que a língua portuguesa escrita não demonstra a mínima complacência para com os quaisquer direitos que as pronúncias regionais possam pensar em vir a ter — e mantém-se categórica e formal, confrontando-nos com verrumosas exigências tortas e retortas de ortografia, pontuação e acentuação que nos obrigam a quase decorar as palavras do dicionário, se realmente pretendemos escrevê-las correctamente. Se não, vejamos.

Quando nós dizemos ATO, logo emerge a dúvida incomodativa: é ATO de ATAR ou ACTO de AGIR? Para clarificar a questão, ou simplesmente se procura acrescentar frases elucidativas (ATO o ramo de flores/foi um ACTO incorrecto) ou, na falta dos tais enunciados esclarecedores, a palavra ACTO, quando escrita, marca por si só a diferença com o C que a distingue. Outros exemplos. Vamos de VIAGEM, mas a família aconselha-nos: VIAJEM com cuidado! Ouvimos: o rato tinha ROÍDO o queijo, e ficamos sem saber se não terá RUÍDO. Se a Comissão aprovou a Acta, será que a RATIFICOU ou RECTIFICOU? Se o Tribunal lavrou ASSENTO, não terá lavrado ACENTO? A maré subiu: é PREIA-MAR ou PRAIA-MAR?

Vamos baralhar um pouco mais. Por que razão o som ZE se escreve com S em BARONESA e com Z em RIQUEZA? Por que motivo o som CH também se pode escrever com X? MEXILHÃO, PECHINCHA, PACHORRA, CAIXA. Por que razão o som CE se escreve com Ç em AÇÚCAR, com SS em ASSOLAR, com

C em CIANETO, com X em TROUXERAM? Qual a justificação para a letra X ter o valor de CE em CÁLIX, de KS em TÓRAX, de S em MIXTO, de ZE em EXACERBAR e de XE em PRAXE? **Que confusão!...**

Em frente! Por que escrevemos CANDEEIRO quando dizemos CANDIEIRO, LIXÍVIA quando pronunciamos LEXÍVIA, ACEPÇÃO quando articulamos ACEÇÃO, CORUJA quando dizemos CURUJA, TRAJECTORIA quando articulamos TRAJETÓRIA? Já agora, como é que fica? O vídeo é caro DE MAIS (ou será DEMAIS?). ONDE (ou AONDE?) estás tu? Prefiro falar A (ou DO QUE?) escrever. Põe-te daqui DETRÁS (ou DE TRÁS?) da porta. FIZESTE (ou FIZESTES?) um bom trabalho. DUAS (ou DOIS?) vezes três são seis. Sai DE BAIXO (ou DEBAIXO?) da escada. Os parabéns foram ACEITES (ou ACEITOS?). Sarinha é o DIMINUTIVO (ou DIMINUTIVO?) de Sara? Avisei-o ANTEONTEM (ou ANTES-DE-ONTEM?). HÁS-DE (ou HÁ-DES?) dar-me a cópia. O comboio passou HÁ (ou Á?) vinte minutos. OH (ou HÓ? Ou Ó?) Ana, como estás triste! Tens QUE (ou DE?) dar-me o caderno. POR QUE (ou PORQUE?) razão a língua portuguesa é tão complicada?

E digam lá: como fazem o plural os substantivos LENÇOLZITO, HOTELZINHO, ALDEÃO, CORRI-MÃO, FILHÓS? E os compostos como DENTE-DE-LEÃO, VICE-REI, SEM-FIM, DÓI-DÓI, COR-DE-ROSA, GUARDA-PORTÃO, PÔR-DO-SOL, PÃO-DE-LÓ? E OLHOS-DE-ÁGUA? E A-DAS-LEBRES? **Aguentem-se!** Aí vai a secção nevrálgica dos pronomes! Faríamos O TRABALHO = FÁ-LO-ÍAMOS (ou faR-LO-iamos?); diremos A MENSAGEM = di-LA-emos (ou diR-LA-emos?); teria transmitido O FACTO À IRMÃ = teR-LHO-ia transmitido (ou teR-LO-ía? Ou tÊ-LO-ía?); tens visto O TEU PRIMO? = teM-LO visto? (ou teNS-LO?); compus ESTE POEMA = compu-LO (ou compuS-LO?); tinham comprado AS MAÇÃS = tinham-NAS comprado (ou tinham-LAS?); espero que entreguem AS BANANAS E OS MORANGOS A MIM E A ELA = espero que NO-LOS entreguem (ou NOS-LOS? Ou NOS-OS?)

Então, que tal? Espectacular! Se todas as exercitações forem deste jaez, o melhor mesmo é desistir! E fazemos nós muito bem! Para lá, pois, a Gramática! A melhor solução ainda é, e desde sempre, a da pontaria: mirar o alvo, pôr a funcionar o *olhómetro*, e zás! — confiar na boa estrela que nunca abandona o lusitano expedito: a palavra há-de sair certa! E, se não sair certa, das duas

será sempre uma: ou a culpa é da informalidade da linguagem oral (eternamente apressada!), ou houve distração no processamento de texto!

Muito bem! Então, ponha-se de parte a Gramática e toca a escrever sem regras! Aí têm uma amostra de erros ortográficos, ausências de pontuação e faltas de acentos, em compacto integrado: *istu d'isqrever de carreirinha cem qualquer cinal de puntuacao tem ceu qe de piturescu i bem ispirituozo purcue acim naum temos ninhum tarbalho a destriboir virgolas pur tudu cuanto e citio i so voue pore as retissenssias nu fin purcue teinho cacabar...* Então, que tal?...

A propósito de CACABAR... muitas outras cacofonias se praticam no Português falado, incompatíveis com o Português escrito: vou-T' Abrir a porta. Dá-M'A mim. Há-deS'I-O entregar. ?'Tás-T'A ver, N' é?...

Pois é... 'tamos a ver... Parece então que a Gramática sempre terá a sua razão de ser! De facto, e à medida que os anos passam por nós, a aplicação instintiva das regras gramaticais, porque realmente necessária, vai fazendo parte do nosso quotidiano. Todavia, também é verdade que, conforme vamos conhecendo cada vez melhor o nosso idioma, damo-nos a questionar, de quando em vez, a sua coerência interna: pois se o verbo é CONSTIPAR e não CONSTIPAÇAR, devíamos ter uma CONSTIPÃO e não CONSTIPAÇÃO. E, se o verbo é ESPIRRAR, seria bem mais lógico que déssemos um ESPIRRAÇÃO e não o ESPIRRO que foge a todas as regras da analogia! E, se dizemos CONTIGO, CONNOSCO, PORMENOR, por que não podemos também dizer SEMTIGO, SEMVOSCO, POR-MAIOR?

Isso sim! Em vez de acatar alvitres bem-intencionados como estes, a Gramática arroga-se o direito de ser fiel a si própria, e mantém, aparentemente em segredo, o porquê de muitas inexplicações, como sejam as formas bifurcadas de muitas palavras: DIFUNDIDO, DIFUSO (do verbo Difundir); ERIGIDO, ERECTO (do verbo Erigir); ESCONDIDO, ESCONSO (de ESCONDER); OMITIDO, OMISSO (de Omitir); TORCIDO, TORTO (de Torcer). Ou: do verbo Negociar — NEGOCEIO, NEGOCIO; do verbo Comerciar — COMERCEIO, COMERCIO, e por aí fora...

Porém, é nas reuniões profissionais, mais do que em qualquer outro contexto, que se torna fundamental falar bem. Sempre há quem exponha as suas ideias: *Senhores, estamos hoj' aqui reunidos mais precisamen-*

te porque... aahhnn.. na nossa perspectiva, e contr'ó que pensávamos, após análise, verificámos, mais precisamente, haver, portanto, necessidade de que se faça uma análise. Interessa, e concordarão porventura comigo, estudar a actual conjuntura... aahhnn... que enferma de um enorme deficit estrutural, quiçá a montante, motivado, obviamente, pela globalização actual. Não quero dizer que, a jusante, não haja... aahhnn...uma análise aturada, portanto, mais precisamente sobre a conjuntura actual...Concordarão, portanto, comigo que, neste momento, e na nossa perspectiva, estamos correctos ao dizermos o que importa, mais precisamente.

Como adivinharão, esta verborreica demonstração de fôlego oratório para bem *falarar* tem uma utilidade prática — remete rapidamente a assistência para níveis descendentes de hipotermia mental, reduzindo as funções vitais dos presentes à sobrevivência instintiva mediante o recurso cataléptico ao desenho dos pauzinhos: III AAHHNN, III ANÁLISE, III PORTANTO, III MAIS PRECISAMENTE, II NA NÓSSA PERSPECTIVA.

Bem, para terminar, vamos encerrar com chave de ouro: o famoso capítulo dos verbos irregulares e, para continuarmos um pouco mais com a paródia, o subcapítulo dos verbos irregulares nos seus modos e tempos verbais arrevezados e de dificultosa pronúnciação. Para nos confundarmos... perdão! — confundirmos todos! (Desculpem! A grande culpada foi a confusão!). Neste sentido, já COMEÇO (não, isso é do verbo COMEÇAR! Será COMEDO?) as minhas palavras porque tenho a sensação de que DEMOLO (ou DEMOLIO? ou DEMULO?) a vossa paciência quando EXTORCO agora (ou EXTORQUO? ou EXTURQUIO? ou EXTRUQUO? QUUO...UUOO...UUUUO...) estas aberrações da Gramática.

Quando imprevistos como estes ocorrem, o bom português, mestre em solucionar as situações em cima do acontecimento, logo procura dar-lhes a volta. E então, reconvertido, o discurso ficará: Já pretendo COMEDIR as minhas palavras porque tenho a sensação de que estou a DEMOLIR a vossa paciência quando resolvi EXTORQUIR agora estas aberrações da Gramática.

Pitoresco se torna também quando se conjugam verbos como REMIR, FLORIR, no presente do indicativo, 1.ª pessoa do singular: eu REMO (não, isso é do verbo REMAR!), eu RIMO (não, isso é do verbo

RIMAR!). Aflito, o português encontra a solução alternativa na Gramática: eu REDIMO (derivado do verbo similar REDIMIR). Agora, o verbo FLORIR: eu FLORO (ou será FLOIRO? Ou FLORIO?). Nada, o melhor é ir buscar a solução à Gramática: FLO-RESCER quer dizer a mesma coisa. Então, eu FLO-RESCO!

E agora, como afinal a Gramática faz falta, vá! Vá! Digam comigo: QUE VIVA A GRAMÁTICA!

CONCLUSÃO

Vamo-nos aproximando do fim. Terão todos estes malabarismos razão de ser ou não? A verdade é que as aparentes incongruências da nossa língua chegaram até nós mediante séculos de miscegenação e sedimentação de vestígios diversificados. Muitos são os povos cujos léxicos nós detectamos nas raízes das palavras portuguesas: Celtas, Bascos, Fenícios, Gregos, Romanos, Germânicos, Hebreus, Árabes, Orientais, Europeus, Africanos, Norte e Sul-Americanos — todos eles foram e vão semeando, nesta língua permeável que é a nossa, as marcas de origem de uma parcela do seu melhor: o contributo dos seus idiomas... Talvez por isso o Português seja, de facto, uma língua aparentemente complicada, se bem que não tanto assim, se atendermos à plasticidade de todo o seu processo evolutivo, incessantemente estabilizado a partir duma génese unívoca: a multiplicidade dos seus radicais. Imensamente rica, a nossa língua pátria continua viva, em constante mutação falada e escrita: PÁTEO já se escreve PÁTIO, RAUL e VER já se não acentuam...

E, nestas coisas de escrita, a verdade deve dizer-se: apesar de todas as constantes alterações que o nosso idioma vai registando, afortunadamente para a nossa paz de espírito ensinaram-nos na escola o alfabeto de grafia sóbria A,B,C. Já imaginaram o que seria se, em vez dele, tivéssemos antes aprendido o alfabeto □□□□ ou o □□□□□ ou ainda o □□□□□□□ ?

A propósito de abertura à mudança: vai sendo tempo de todos nós, os Portugueses, passarmos a utilizar os DESCEDORES quando quisermos descer de andar... Mas, até que a Gramática aceite sugestões oportunas como esta, importa que se saiba falar e escrever em Português, o nosso principal património comum: é QUANTO BASTA! — *QUANTUM SATIS*, como diriam os romanos de antanho...

*Quero ensinar-me e ven aqui
Que sou o que sou e aqui sou*

Tome Nota

Falar em Público, Uma Arte ou Uma Aprendizagem?

Um dia Sara Bernhardt recebia uma aprendiz de actriz.

“Minha menina”, perguntou ela “você tem medo?”
“Não minha senhora”, respondeu a jovem.
“Tranquelize-se, ele virá com o talento.”

- A respiração, os gestos, o tom de voz, o sorriso, todo este gasto consciente de energia nos pode ajudar a dominar o medo.
- O olhar é o primeiro meio de contacto e o elemento permanente da nossa comunicação com o grupo.
- Com o “silêncio prévio”, valorizamos o auditório e asseguramos as condições para ter êxito no primeiro contacto.
- Pouco importa se as palavras contam 10 ou 50 por cento da comunicação. O importante é não esquecer o peso do resto. Utilizando o tom

e os gestos necessários, podemos fazer das palavras um grande cumprimento ou o pior dos insultos.

- O objectivo de todas as intervenções públicas deve ser o de levar os nossos interlocutores a agir ou, pelo menos, a reflectir.
- Fazer com que o auditório participe sem deixar dispersar é o que se espera de qualquer orador.
- O orador deverá saber explicar sem se defender e se desculpar, porque: Quem questiona dirige. Quem se desculpa, culpa-se.
- Os melhores improvisos são os que requerem maior preparação!

●
JOÃO PARGANA
Dynargie Portugal

○

Faz o que a tarde e cobre o céu trançado

ESTÓRIAS PARA PENSAR

MIGUEL BAIÃO DOS SANTOS
*Técnico Superior do Departamento
de Formação Profissional do IEFP*

Educar/formar com uma componente de divertimento foi definido por alguns autores norte-americanos através da palavra *edutainment*. Aplica-se, por exemplo, à formação assistida por computador que inclui estudos de casos ou mesmo jogos, mas, em termos mais latos, a qualquer processo de ensino/aprendizagem que conjugue aqueles dois elementos: o saber e o lazer.

Tal conjugação permite aumentar a motivação e, de alguma forma, mantê-la constante dentro de certos limites. Simultaneamente, permite que o processo de memorização seja mais efectivo.

Uma das ferramentas que se podem utilizar para conseguir o *edutainment* é o recurso a histórias ou analogias (ou, dito de outra forma, a metáforas). Utilizam-se as metáforas para dizer uma coisa referindo-se a outra. As parábolas bíblicas são todas escritas metaforicamente, por isso atravessam os tempos e têm o poder que têm.

As metáforas humorísticas e as que têm um “moral da história” ou terminam com um apelo à reflexão, utilizando parâmetros da própria cultura, são as mais efectivas para o processo de ensino/aprendizagem. As metáforas que se seguem resultam de uma compilação de vários autores e histórias de tradição oral. O que têm de comum é simplesmente o facto de transmitirem alguma mensagem. Não se pretende que o leitor apenas as leia, mas que possa fazer uma boa aplicação delas na formação, na educação e em qualquer aspecto da vida.

Em todas existem modificações propositadas de modo a lhes conferirem, espero, mais interesse e flexibilidade de uso. Depois do título apresentam-se algumas formas de exploração da metáfora, que, obviamente, não são as únicas.





O TEMPO DO PAPÁ

Formas de Exploração: estabelecer prioridades, gestão do tempo.

Certo dia o pai, executivo de uma grande empresa, chega a casa, já bastante tarde, quando o seu filho, de 8 anos, se preparava para dormir. Na alegria de ver o seu pai, saltou-lhe para o colo e perguntou: — Papá! Quanto é que tu ganhas por hora?

O pai, um pouco surpreendido com a pergunta, respondeu: — Bom... Devem ser uns 2 contos!

Os olhos do pequenito abriram-se imenso e disse: — Então podes dar-me 1000 escudos?

O pai, fatigado devido a um dia de trabalho, respondeu com voz irritada: — Já para a cama! Ainda agora cheguei e já estás a pedir! Ainda por cima dinheiro!? Já para a cama!

O menino, muito triste obedece. O papá começa, então, a reflectir: “Coitado do miúdo! Mal cheguei já ralhei com ele. Quase não o vejo. Vou-lhe pedir desculpa e dar-lhe os 1000 escudos.” Chega ao quarto e diz-lhe: — Toma a nota, filho. Desculpa se fui brusco contigo. É que venho tão cansado...

O miúdo, sem nada dizer, levanta a almofada, tira uma outra nota de 1000 escudos, juntando-a à do pai, e diz: — Toma, papá, compra-te uma hora!



A PERSPECTIVA ADEQUADA

Formas de Exploração: as diferentes opiniões e perspectivas.

Queridos Pais:

Desde que vim para o colégio, sei que não tenho escrito muito e lamento o meu descuido. Vou pôr-vos ao corrente do que tem sido a minha vida, mas primeiro gostaria que se sentassem antes de continuarem a ler. Bom. Encontro-me muito bem, agora. A fractura do crânio e o estado de choque que me provocou o salto da janela do dormitório, quando se incendiou, já está

curada. Só estive quinze dias no hospital e já quase consigo ver com perfeita normalidade. Só às vezes me dão umas dores de cabeça, durante o dia.

Por sorte quando o dormitório se incendiou e eu saltei pela janela, houve um rapaz de uma bomba de gasolina que viu tudo e chamou os bombeiros e a ambulância. Depois, até me veio visitar ao hospital e como o meu quarto estava todo queimado e eu não tinha onde ficar convidou-me a ficar em casa dele. Não é bem uma casa, é mais uma cave. Mas está muito bem decorada. Ele é um rapaz óptimo e estamos muito apaixonados. Pensamos casar. Ainda não sabemos muito bem qual será a data, mas estávamos a pensar que fosse antes que se notasse a minha gravidez.

Sim, queridos pais, estou grávida. Sei que vão gostar de ser avós e que vão receber o bebé muito bem, dando-lhe o carinho e afecto que me deram a mim quando era pequena.

Sei que vocês vão receber o meu noivo, na nossa família, com os braços abertos. Ele é carinhoso e, apesar de não ser muito educado, tem ambições. A sua raça e religião são muito diferentes das nossas, mas sei que a vossa frequente tolerância não vos vai deixar preocupados com isso.

Agora que já estão ao corrente de tudo, quero dizer-vos que o meu quarto do dormitório não se incendiou, não tive fractura nem choque, não fui ao hospital, não estou grávida, não tenho noivo e nem sequer há nenhum rapaz na minha vida. A única coisa que aconteceu foi que chumbei a História e passei a Ciências, e gostaria que vissem estes resultados numa perspectiva adequada.

A vossa filha que vos ama,

Maria



RETALHOS DA VIDA DE UM HOMEM

Formas de Exploração: definição de objectivos de vida, gerir o futuro.

Deus criou o burro e disse-lhe: — Serás burro, trabalharás incansavelmente de sol a sol, carregando pesos no lombo, comerás pasto, não terás inteligência e

outro marcará o teu destino, viverás 60 anos, serás burro.

O burro respondeu: — Senhor! Serei burro, mas viver 60 anos é demasiado. Dá-me só 20 anos! Deus acedeu e deu-lhe 20 anos.

Deus criou o cão e disse-lhe: — Serás cão, zelarás pelas casas dos homens. Comerás os ossos que te derem e viverás 20 anos, serás cão.

O cão respondeu: — Senhor! Serei cão, mas viver 20 anos é demasiado. Dá-me 10 anos! Deus acedeu e deu-lhe 10 anos.

Deus criou o macaco e disse-lhe: — Serás macaco, saltarás de árvore em árvore, fazendo palhaçadas simpáticas, serás divertido e viverás 20 anos, serás macaco.

O macaco respondeu: — Senhor! Serei macaco, mas viver 20 anos é demasiado. Dá-me apenas 10 anos! Deus acedeu e deu-lhe 10 anos.

Finalmente Deus criou o homem e disse-lhe: — Serás homem, o único ser racional sobre a face da terra. Usarás a tua inteligência para dominares os outros animais e a natureza. Dominarás o mundo e viverás 20 anos.

O homem respondeu: — Senhor! Serei homem, mas viver 20 anos é pouco. Dá-me os 40 que o burro rejeitou, os 10 que o cão não quis e também os 10 do macaco! Deus assim fez.

O homem vive 20 anos como homem. Casa-se e passa a viver 40 anos de burro, trabalhando e carregando todas as coisas no seu ombro, deixando o destino nas mãos de outra pessoa. Depois reforma-se e vive 10 anos de cão, tratando da casa e comendo os despojos das sobras. Logo, já velho, vive 10 anos de macaco, saltando da casa de um filho para a de outro filho e fazendo palhaçadas para divertir os netos.



O ECO DA VIDA

Formas de Exploração: o significado do trabalho, dos estudos, do posicionamento.

Certo dia um pai, com cerca de 30 anos, leva o seu filho de 4 anos a visitar uma gruta. O menino estava espantado com as dimensões e cores das estalagmites e estalactites. Chegaram, então, a uma gruta onde havia um poço muito profundo e totalmente escuro. O jovem espeleólogo, intrigado sobre o que haveria no

fundo, atirou uma pedra, que ao cair pelas paredes do poço foi fazendo uns barulhos e fazendo eco — Trac... taract... ct... ct... ct.

— O que é? — perguntou o pequeno ao pai. E grita: — Horrroso!... E o eco respondia: — Rorosso... ssoo... so. So. — Terrível!... E o eco respondia: — Rrível... ível-el.. el. A criança, já muito assustada e quase com lágrimas nos olhos, volta a perguntar ao pai: — O que é? O pai, vendo que era uma boa oportunidade para lhe ensinar algo, grita para o poço: — Maravilhoso!.. E o eco responde: — Maravilhoso... lhoso... so... so. — Fantástico!... E o eco responde: — Fantástico... tástico... tico...

— O que é? Volta a perguntar o miúdo, já com uma carita sorridente e os olhos a brilharem.

— É a vida — responde o pai. — Como a chamares assim te responde!



O SENTIDO DO TRABALHO

Formas de Exploração: a motivação no trabalho, conceito de emprego/trabalho.

Um viajante, na Idade Média, passava junto a um estaleiro de construção onde estavam três homens a trabalhar.

— O que é que vocês estão a fazer? inquiriu.

Um dos homens levanta a cabeça e responde: — Estou a ganhar a vida.

Um segundo homem vira-se e diz: — Estou a assentar pedra.

O terceiro, olhando fixamente o viajante, afirma: — Estou a construir uma catedral!



PERSISTÊNCIA

Formas de Exploração: a persistência, a perseverança.

Conta-se que o primeiro-ministro inglês, Winston Churchill, foi, a dada altura, convidado para proferir uma conferência num dos colégios de rapazes mais fa-

mosos de Inglaterra. Após ouvirem outros conferencistas todos os presentes aguardavam ansiosamente a palestra do governante, que como era seu hábito a fazia sempre de improviso. Ao chegar a sua vez o velho homem levantou-se, olhou demoradamente todos os alunos presentes e disse apenas, mas pausadamente: — Nunca, nunca, nunca, nunca... desistam!



ESTÁ NAS TUAS MÃOS

Formas de Exploração: o conceito de responsabilidade.

Na antiga China havia numa aldeia um sábio que era muito admirado por todos. Certo dia, porém, dois rapazes, para brincarem um pouco, decidiram pôr o velho sábio à prova. Foram a uma gaiola e tiraram um pequeno pássaro. Concordaram em fazer ao sábio uma pergunta, que seria ele adivinhar, sem ver, se o pássaro que um deles tinha na mão estaria morto ou vivo. Se o sábio dissesse que o pássaro estava morto o rapaz simplesmente abria as mãos e a ave voaria; se ele dissesse que estava vivo, ele apertaria o pássaro até morrer.

Chegando ao pé do sábio, um deles, então, pôs o pássaro atrás das costas, enquanto o outro perguntou: — Velho sábio! Você que é tão velho e sabe tanto, pode dizer-nos se o pássaro que o meu amigo tem atrás das costas está vivo ou está morto?

O sábio, tranquila e sabiamente, responde: — A resposta está nas tuas mãos.



ESTACAS MENTAIS

Formas de Exploração: a influência da forma de pensar na acção e comportamentos.

No deserto, chegou a noite e a caravana parou para pernoitar. Havia que montar o acampamento, dar de beber aos camelos e amarrá-los. Os criados imediatamente começaram a amarrar os camelos, quando se aperceberam que para os 20 camelos haviam apenas 19 estacas. Foram ter com o amo e perguntaram: —

Meu amo! Só temos 19 estacas para os 20 camelos e não podemos amarrar dois numa mesma estaca porque vão brigar e morder-se até à morte. O que fazemos?

O amo retorquiu: — Ao camelo que faltar a estaca, finjam que a estão a espetar na areia e ele pensará que está amarrado.

Os criados assim fizeram e, para seu espanto, o camelo imediatamente se deitou. Ao raiar do dia, começaram a levantar o acampamento para partirem novamente. Quando tentaram fazer o camelo levantar-se, ele resistia, tentava morder, estava furioso. Os servos correram para o amo: — Amo! O camelo não há maneira de se levantar. Desde ontem que lhe pusemos a estaca a fingir, deitou-se, e nunca mais se levantou. Que fazemos? — Já tiraram a estaca?

Os servos intrigados: — Mas... como, senhor! Ele não tem qualquer estaca. Nós só fingimos que a pusemos.

— Voltem ao pé dele e finjam que arrancam a estaca. Assim fizeram, e, quase incrédulos, viram o camelo levantar-se.



SEM TÍTULO

Formas de Exploração: o conceito de persistência na acção.

Um passarinho pousou num ramo ao pé de outro, quando se apercebeu que ele tinha a cabeça debaixo de uma asa e chorava copiosamente. — O que tens? perguntou. O outro passarinho levanta a asa e deixa a descoberto a falta de um olho.

— Ah! Já sei porque choras. Porque te falta um olho! O pássaro, ainda a chorar, responde: — Não choro porque me falta um olho. Choro porque deixei que mo tirassem.



MOTIVAÇÃO À FORÇA

Formas de Exploração: os tipos de motivação.

Um multimilionário tinha por costume organizar grandiosas festas na sua mansão. Para divertir os comen-

sais, organizava jogos e divertimentos. Numa dessas festas, chamou todos os convivas à volta da piscina, a qual estava tapada com uma grande lona. Levantou a lona e a piscina estava repleta de crocodilos. Disse: — Amigos! Estou na disposição de oferecer um milhão de dólares ou a minha mansão à pessoa que for capaz de nadar de um lado ao outro desta piscina.

Os convidados começaram a falar uns com os outros, incrédulos e desconfiados, até que, de repente, para surpresa de todos, alguém se lança na piscina e começa a nadar como um louco. Nunca ninguém tinha visto algo parecido. Nadava com uma velocidade incrível e os crocodilos nem lhe tocaram, chegando, então, exausto, ao outro lado da piscina, entre calorosos aplausos. O milionário disse: — Cumpro a minha palavra. O que queres? O valente nadador, arfando, quase sem hesitar, responde: — Só quero saber quem foi o desgraçado que me empurrou para a piscina.



COMPROMISSO OU ENVOLVIMENTO

Formas de Exploração: os conceitos de compromisso e envolvimento em qualquer projecto ou acção.

Durante o pequeno almoço o professor explica aos alunos a diferença entre compromisso e envolvimento: — Vêem estes ovos com presunto? Neste delicioso pequeno almoço participaram dois animais: a galinha, com o ovo, e o porco, com o presunto. A galinha esteve envolvida, mas o porco comprometeu-se.



QUEM CONTA UM CONTO...

Formas de Exploração: os ruídos na comunicação, o conceito de mensagem, emissor e receptor.

Num quartel, certo dia o comandante chama o major e diz: — Amanhã, dado que vai ocorrer um eclipse do Sol, quero que toda a companhia esteja em uniforme de campanha, no campo de exercícios, para o observarmos com umas lentes especiais, salvo se chover, pois ficaremos no quartel onde darei explicações acerca desse fenómeno.

O major para o capitão: — Amanhã, vai ocorrer um fenómeno do Sol. Se chover quero que a toda a companhia esteja em uniforme de campanha, no campo de exercícios, onde o nosso comandante, que ficará no quartel, dará explicações acerca desse eclipse com umas lentes especiais.

O capitão para o sargento: — Amanhã o nosso comandante vai fazer um eclipse, com umas lentes especiais para o Sol. Por isso toda a companhia deve estar no quartel, com o uniforme de campanha. Se chover o fenómeno será no campo de exercícios, onde serão dadas as devidas explicações.

O sargento para o recruta: — Amanhã, se chover, o comandante, que é um fenómeno, vai para o campo de exercícios fazer umas lentes especiais. Por isso temos de ficar ao Sol, no quartel, em uniforme de campanha, e com um eclipse, onde a toda a companhia vão ser dadas as devidas explicações.

O recruta para a família: — Amanhã, o fenómeno do nosso comandante, vai fazer chover uniformes de campanha, para dentro do campo de exercícios, com umas lentes especiais. Serão dadas explicações ao eclipse e a toda a companhia, se houver sol no quartel.



●
JOSÉ F. FREITAS DINIS

*Psicoterapeuta; Presidente da Comissão de Humanização
e Qualidade do Hospital Júlio de Matos*

○

Na sociedade hedonista de hoje, na civilização do “Homem Light”, quem tem tempo para se preocupar com o outro, em olhar para o lado com olhos de ver? Quem está disponível para o próximo? A resposta surge muitas vezes assim:

— “Não! Não!... agora não, não tenho tempo!...”

VOLUNTARIADO

REAFIRMAÇÃO DA SOLIDARIEDADE E EMPENHAMENTO NO DESENVOLVIMENTO HARMÓNICO DA SOCIEDADE

Num mundo marcado pela velocidade da mudança a todos os níveis, todos somos chamados a intervir socialmente. Penso que uma das formas mais ricas desta mesma intervenção é o voluntariado. A Consciência como conceito, como ideia abstracta é uma “realidade virtual”. As ideias criadas pela actividade autónoma do cérebro “situam-se” na consciência mas não são a consciência. É a consciência que dá origem à individuação. Este processo deve levar ao reconhecimento do outro como um igual a mim, embora sendo absolutamente outro. Individuação não é individualismo, egocentrismo, ou como se costuma dizer, “Umbigocentrismo”, é acentuar as particularidades individuais. Nesta linha, a pessoa é o fundamento da tão falada “Qualidade Global”.

O voluntariado é sem dúvida uma forma de acção/entrega, que nos desperta para o sentido gratuito do altruísmo, da generosidade essencial da vida humana. Cria um novo tipo de relações interpessoais que está na base de uma sociedade mais justa e fraterna.

Voluntariado pode ser sinónimo de libertação, promoção humana e cultural, caminho de transformação das instituições e estruturas, promoção da criatividade e participação das pessoas, humanização do nosso teor de vida.

Ao voluntariado podemos ainda ligar dois princípios:

- A Personalização (no sentido de que na sua acção, o homem seja sempre mais pessoa, consciente, livre e responsável).
- A Socialização (no sentido do seu contributo para formar sempre mais comunidade, como forma de realização mais plena das pessoas).

1. O QUE É O VOLUNTARIADO?

Entende-se o voluntariado como um caminho para a realização do homem e simultaneamente para a formação do cidadão. É o trabalho de um indivíduo/grupo de indivíduos que, em regime de gratuidade, oferece o seu tempo disponível, aptidões e capacidades para a realização de acções programadas e enquadradas pelas respectivas estruturas.

2. QUEM É O VOLUNTÁRIO?

É alguém:

- fisicamente capaz de desempenhar as tarefas que lhe forem distribuídas;
- emocionalmente estável;
- generoso (ultrapassando o simples entusiasmo momentâneo para assumir responsabilmente uma tarefa);
- capaz de respeitar os princípios deontológicos inerentes à actividade que vai desenvolver;
- empenhado em descobrir a melhor forma de exprimir a compreensão, a delicadeza, o afecto, a humanidade;
- com sentido do outro, que exige solidariedade para com aqueles que estão em situação de crise;
- que se empenha com gratuidade, isto é, a partir da vontade e não da obrigação ou do dever profissional;
- responsável e que assume os objectivos da sua acção, com “espírito de serviço” e entusiasmo.

3. QUAL A IMPORTÂNCIA DO VOLUNTARIADO NA INTERVENÇÃO SOCIAL?

O voluntariado permite o alargamento das acções de saúde e bem-estar social, pois permite assumir funções alternativas e complementares das institucionalizadas.

Os voluntários podem ter um papel inovador no desenvolvimento social, na linha da solidariedade, mas que só se torna possível se houver uma estreita colaboração com os profissionais, sem os substituir ou sobrepor.

O voluntário é alguém desejoso de participar na solução de problemas de ordem social. Sendo verdade que devemos ir ao encontro das necessidades dos voluntários, também é verdade que é importante seleccioná-los e não aceitar apenas quem se oferece. A selecção ajuda a assegurar a qualidade do trabalho. Por outro lado, torna-se geralmente também necessário formação e supervisão, isto no sentido de tornar os **voluntários verdadeiros agentes da mudança**.

As tarefas que os voluntários desempenham devem ser definidas, adequadas às necessidades, devidamente enquadradas no projecto e supervisionadas.

O voluntariado como forma de apoio social permite:

- aumentar as capacidades pessoais dos seus membros;
- partilhar problemas;
- prevenir contra a marginalidade;
- afastar do isolamento;
- proporcionar elementos de referência;
- oferecer assistência/accompanhamento na crise.

A acção do voluntariado permite ainda a diminuição de acontecimentos “stressantes”, a prevenção da doença, a manutenção e promoção da saúde.

Só um voluntariado bem organizado poderá dar garantias à organização/instituição de que se está a fazer um trabalho sério, com resultados e de qualidade.

4. QUAIS AS ÁREAS POSSÍVEIS DE VOLUNTARIADO?

- na saúde (hospitais, centros de saúde, equipas domiciliárias, etc.),
- na educação/alfabetização,
- no combate à pobreza e à marginalização,
- no apoio à terceira idade, aos deficientes, à infância,
- na protecção do ambiente,
- na promoção cultural,
- na inserção e reinserção social,
- na luta contra as toxicodependências (alcoholismo, drogas...), etc.

A Senhora Ministra da Saúde, Dr^a. Maria de Belém Roseira, no livro *Que Sistema de Saúde para o Futuro*, diz: “Na promoção da saúde, na prevenção da doença, na reabilitação e reinserção social, cada um de nós, como profissional, como cidadão ou como amigo ou vizinho, tem a responsabilidade acrescida de colaborar activamente, entrelaçando os elos desta longa cadeia. O Voluntariado será também um excelente exemplo ao serviço das instituições e da pessoa doente.”

Miguel Torga escrevia assim:

“O homem só vale pela grandeza da alma que tem. Honrarias, riquezas, vaidades, tudo desaparece na voragem do tempo. Mas não se apagam as pulsações de um coração generoso...”
O voluntário é aquele que sente pulsar o coração!

O voluntariado exprime também uma dimensão cívica pois encaminha pessoas “diferentes” a convergirem num projecto comum que integra a todos. É também uma forma de educação para a convergência da unidade, ultrapassando a uniformidade, conseguindo a convergência na diferença. É o projecto do bem comum que a todos unifica e estimula. O voluntariado propicia a percepção, a avaliação e a assunção dos valores estruturantes da vida pessoal e social.



•
MÁRIO HENRIQUES

Director Executivo da Team Work, Consultores

○

A organização do trabalho nas empresas está, claramente, diferente. O homem, o seu potencial único e a capacidade das organizações permitirem e incentivarem o desenvolvimento das pessoas, tornou-se num objectivo comum.

O TREINADOR NA EMPRESA

A aprendizagem constante é uma das muitas ideias-chave dos anos 90. A relação entre colaboradores e “patrões” não é defendida por uma relação de trabalho subordinada, mas por parcerias, mais ou menos duradouras conforme o projecto profissional em causa. A capacidade do líder ensinar os outros, a sua habilidade para promover o potencial de cada um e a sua disponibilidade para formar novos líderes, de uma forma contínua, permite à organização adoptar, igualmente, um estatuto de organização ensinante. Não se trata de concretizar os meios necessários para possibilitar a aprendizagem ou dar espaço para o desenvolvimento dos seus colaboradores, é, sobretudo, sintonizar os bons alunos com os bons professores.

Neste panorama o líder com histórias de sucesso no passado deve, e pode, assumir responsabilidades pelo desenvolvimento de líderes nas organizações. As suas metáforas, os seus episódios e as suas convicções constituem verdadeiras aulas, puxando pelo emocional e valorizando o capital intelectual daqueles que pretendem ter, também, sucesso no futuro. A forma relaxada e ao

mesmo tempo responsabilizante como falam do erro e das suas fraquezas constituem meios personalizados de confrontar os “alunos” com o fracasso, o qual assume uma das principais fontes de ensinamento. Muitas vezes há que fracassar de forma precoce, ou induzir de forma propositada esse fracasso, como um meio de otimizar e acelerar o processo de aprendizagem.

A empresa do futuro não é aquela que possui o bom líder, mas sim a que promove o desenvolvimento de novos líderes. O líder sentir-se-á realizado quando chegar ao momento em que a sua intervenção pode ser desenvolvida pelos seus pupilos.

O treinador, tal como o líder, assume a capacidade de mover os grupos de trabalho na mesma direcção tendo em conta o fornecimento de meios que facilitem a actuação dos diversos elementos. O treinador dirige os seus jogadores com o intuito de lhes transmitir a sua sabedoria. Deste modo o gestor, o “chefe” ou o supervisor, têm de gastar mais tempo a ensinar e a desenvolver pessoas, e menos tempo a controlá-las. Este é um instrumento útil para o desenvolvimento contínuo da *performance* dos colaboradores, tomando a posição do formalismo, através de situações informais de interacção pessoal. Ou seja, tratam-se de conceitos como *feedback*, encorajamento, reconhecimento e desafio que acolhem o dia-a-dia deste tipo de intervenção.

Mudar, atender à diversidade cultural e enfrentar o “choque” tecnológico ou do escritório virtual, são dilemas que o gestor tem de resolver. Para isso, há que ser mais um treinador, um líder do que um homem da empresa munido da sua capacidade de comando. A necessidade coloca-se agora em reconhecer, premiar e incentivar o potencial de cada colaborador. Desenvolver profissionais, conquistar ambientes de partilha de informação e cooperação para que o colectivo, a organização, saia vencedora.

Manter a informação clara e disponível, edificar os suportes onde possa circular a comunicação moldada por uma linguagem comum (organização que avança em conjunto) e fazer dos colaboradores a chave do sucesso é liderar à imagem do treinador. Puxando pelo talento ou pela arte de cada um, deixando jogar quem sabe, ou trabalhar quem é especialista, e concretizando planos de acção numa visão que tenha significado para todos aqueles que estão implicados, é avançar para o campeonato, ou para o mercado, com uma estrutura sólida e consistente. É cada vez mais necessário liderar deixando liderar os outros, pois quem realmente trabalha são os “pupilos”

da equipa. Eles é que têm de estar aptos para tomarem decisões, desenvolverem acções ou procurarem opções, pois delegar obriga a ter pessoas à altura. Além disso, delegar implica não continuarmos a centralizar as questões relacionadas com o compromisso, a coordenação de actividades e a sua ligação, de outro modo serão desenvolvidos mais problemas do que aqueles que oferecemos aos outros.

Todos os “comandantes” que implementam práticas de liderança assentes numa “boa” subordinação acabam com um grupo de indivíduos indiferente e pouco desenvolvido entre as suas mãos.

Para isso, é premente desenvolver as pessoas que intervêm no funcionamento da corporação e permitir que se sintam identificadas com o projecto global em causa. Motivar é uma palavra ouvida há muitos anos atrás. No entanto, não tenho dúvidas que a motivação efectiva no trabalho em equipa depende do significado das metas a atingir, da identificação no projecto da organização, das expectativas individuais dos colaboradores, da disponibilização de meios e daquilo que se segue à concretização do objectivo/*Goal*.

A arte dos colaboradores é o serviço que a organização tem de comprar de forma eficaz, convencendo-os frontalmente e utilizando outros argumentos que permitam essa aquisição. Esta compra camuflada, à custa da estrutura formal da organização, somente conquista a segurança e consistência para quem já as possui através da posição que ocupa no esboço da cadeia hierárquica. Tal como a equipa no desporto, é necessário partilhar de forma honesta tanto os problemas como as nossas percepções.

A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Ontem a organização oferecia empregos com base naquilo que se tinha de fazer; hoje, é mais importante oferecer trabalho de acordo com aquilo que cada colaborador **pode fazer**. Após um crescimento generalizado das condições de acesso à informação, à tecnologia e ao capital, o homem e a sua capacidade de transformar a informação em algo que ocupe uma oportunidade de negócio em tempo real, elegera merecidamente, neste final de século, as pessoas como o principal activo na organização.

A equipa tem assumido um lugar fundamental na organização do trabalho na empresa. Quer na indústria, como nos serviços, ou mesmo na agricultura, o esforço

do colectivo tem sido privilegiado como a melhor forma para “arranjar” o trabalho. As organizações modernas constroem a repartição das actividades através do trabalho em equipa, incentivando a troca de conhecimentos e a conquista de uma força resultante da utilização das competências diversificadas dos seus elementos.

Após um modelo taylorizado ou mecanizado, temos vindo a apelar à participação efectiva dos trabalhadores, à concessão de protagonismo para aqueles que colaboram nas organizações e fazem o seu dia-a-dia. No entanto, temos demonstrado grandes dificuldades em implantá-lo na prática. Mais que isso, estas teses têm constituído um belo instrumento de autopromoção dos autores das novas modas de gestão. A liderança surge hoje como um dos elementos principais para que as ideias que defendemos sejam aquelas que possamos amanhã observar nas empresas. Por isso o líder tem de treinar, tem de ser orientado e tem de se preparar.

É importante recriar a capacidade de sonhar na organização. A questão fundamental é, hoje, criar e desenvolver recursos, não geri-los. O fracasso não é, somente, inerente à falta de recursos, mas, normalmente, está dependente da deficiente utilização dos recursos e da incapacidade de somar algumas mais-valias. O reforço de todos os comportamentos inerentes ao trabalho em equipa (cooperação, comunicação, sensibilidade, etc.), e o apoio, não a desautorização, de um papel activo das equipas no funcionamento das organizações, é fundamental para incrementar as capacidades dos colaboradores e a identificação, ou implicação, colectiva com o projecto que se representa.

As reestruturações tornaram-se o quotidiano do mundo organizacional, edificando um novo pacto social que todos nós o identificamos através da precariedade no trabalho. A depreciação do capital intelectual tem ocorrido constantemente através da criação de tensão e desmotivação dos colaboradores das organizações. Tenho verificado que a maioria dos empresários está preocupada com a gestão dos custos. Eu, preocupo-me com as pessoas!

Assim a meta já não passa pela gestão mas pelo desenvolvimento dos recursos. A partilha, o empenho e o envolvimento destacam-se da rigidez da burocracia

e da obesidade das organizações actuais nascidas no dia de ontem.

As características das pessoas que devem incentivar o trabalho em equipa têm de ser aperfeiçoadas e entendidas por quem lidera estratégias ou mudanças nas organizações, pois a mudança está na capacidade da organização motivar as pessoas para serem inovadoras e utilizarem de forma eficaz a sua sabedoria.

A EMOÇÃO TEM SIDO GERIDA PELOS TREINADORES

Tal como na Antiguidade Grega se falava no **intelecto**, na **vontade** e na **paixão** como as três faculdades que o homem possui, hoje fala-se na conciliação da razão com a emoção como o caminho ideal para a produção de resultados eficazes na profissão e na vida. Isto é, a capacidade de colocarmos o coração e os sentimentos naquilo que fazemos é normalmente substituída de forma

exclusiva pela habilidade do **intelecto**. No desporto, tem sido o apelo ao coração que tem gerado feitos ímpares. A organização, o trabalho ou a profissão necessitam de suportar a possibilidade de encaixar a **vontade** e a **paixão**, de

um modo propositado, o que determinará formas únicas de actuação nos mercados e de trabalho em equipa.

O treinador promove a paixão criando propósitos na sua visão e estabelecendo conteúdos que ajudem os indivíduos da equipa a colocar o sentimento naquilo que fazem. É nesta energia que gravitam as grandes equipas. O seu trabalho é salvaguardado por valores culturais muito fortes, por uma filosofia de jogo e por espírito de cooperação e partilha de energias. Esta forma de estar alicerça uma força diferente daquela utilizada pelos adversários.

A organização será aquilo que nós quisermos que ela seja. Se optarmos pelo estabelecimento rigoroso de regras, procedimentos e normas ou condutas de acção, ela não passará de um sistema composto de lógica, racionalidade e atrofiamento da criatividade e iniciativa dos colaboradores. Por isso, a existência de uma energia que a análise racional, as fórmulas ou a aritmética não contemplam, canalizam o comportamento da organização para uma inteligência protegida pelo pensamento independente e por inovação.

“O treinador faz mais do que ensinar, o treinador guia individualidades para um melhor entendimento do seu potencial e dos objectivos.”

Kinlaw (1997) in Coaching

EMPREGO QUALITATIVO Vs. EMPREGO QUANTITATIVO

Para gerir a descontinuidade imposta pelas mudanças rápidas, as organizações, na década de 80 e no início dos anos 90, impuseram práticas que somente colocaram em causa a gestão quantitativa do emprego através da redução de efectivos ou do controlo dos salários em detrimento de uma gestão eficaz do potencial e das competências das pessoas que nelas trabalhavam.

Portugal é, sem dúvida alguma, um país com uma baixa taxa de pessoal qualificado nas suas organizações, embora se verifique desde o início dos anos 80 um franco crescimento do número de pessoas que frequentam o ensino superior. Esta representa mais uma razão de peso para os organizadores nacionais colocarem as mãos em todo um trabalho que implique o desenvolvimento dos seus colaboradores, das suas competências

e da disponibilização de um processo de aprendizagem contínua, a que todo o pessoal tenha acesso e saiba, à partida, que as técnicas e conhecimentos novos apreendidos são para ser colocados no dia-a-dia de trabalho. Pois, não tem sentido continuar a investir na formação dos

colaboradores quando não se retiram os obstáculos organizativos que bloqueiam a aplicação das novas habilidades. E porque não tem qualquer sentido continuar a liderar de acordo com modelos eficazes em contextos vividos no passado.

A GLOBALIZAÇÃO

O processo de globalização é controverso. Enquanto está em causa a construção de mercados globais, esses mesmos mercados fazem-se, cada vez mais, através de parcerias onde organizações com uma base local têm uma palavra a dizer. Embora se fale em globalização, esta apoia-se na especialização, isto é, naquilo que constituem as necessidades específicas de cada mercado local.

Esta orientação doméstica trilha caminhos de afirmação para as organizações familiarizadas com os pequenos mercados. Possuem conhecimentos acumulados, sabedoria e faixas de mercado que são intocáveis. Agora, mais do que

nunca, os pequenos líderes apoiados em equipas de trabalho têm de desenvolver actividades principais de um negócio num âmbito local para organizações de dimensão maior e são responsáveis pela difusão de uma ideia numa micror-organização de uma organização global. Estas diversas peças em harmonia facilitam a construção de um quadro focado na liderança em todos níveis da organização.

FORMAR TREINADORES

O jogador aprende jogando, o treinador aprende treinando, o trabalhador aprende trabalhando do mesmo modo que o líder aprende através de uma liderança acompanhada e orientada. A formação de sala não dissolve as necessidades do dia-a-dia, embora sendo necessária; contudo, o trabalho em equipa é proporcionador de questões de índole extremamente variável e complexa.

O processo de aprendizagem de qualquer treinador não

se resolve nas acções de formação ou nos seminários. É fruto de anos de aprendizagem, acompanhando outros treinadores, ensaiando, ele próprio, alguns passos como treinador através de colaborações próximas com equipas de trabalho e estabelecendo oportunidades para a observação e

“Se vocês pretendem manter o talento na organização, têm de criar causas. De outro modo obter-se-á uma relação puramente instrumental, na qual eu estou a trabalhar porque estou a ganhar dinheiro, ou porque estou a aprender algumas técnicas que irei utilizar mais tarde noutra organização.”

Charles Handy (1997) in Rethinking the Future

reflexão sobre os seus comportamentos e dos elementos das equipas, nomeadamente em períodos de crise ou de tensão. Enquanto isso, na empresa, o gestor, ou o líder, é aquele que se notabilizou porque desempenhava bem o seu trabalho. Em resultado, muitos destes elementos revelam claras incapacidades em gerir, em colaborar e em obter resultados positivos com pessoas. Tendo a empresa um conjunto de experiências ao seu dispor, será extremamente útil colocar estas pessoas a confrontar tais vivências que funcionam como verdadeiras escolas. Eu não posso ser responsável por uma equipa de trabalho só por ser um excelente economista, até porque, se este for o critério para escolher líderes dentro da organização, a organização possuirá pontos de ineficácia.

As organizações têm nas suas fileiras pessoas que precisam deste tipo de aprendizagem. As organizações carecem de treinadores que olhem pelo desenvolvimento do potencial único de cada colaborador. Há que rentabilizar investimentos, pois as pessoas não são um encargo.



Tome Nota

SUPER-MULHERES COMO SOBREVIVEM À MARATONA DO DIA-A-DIA

Um emprego, um bebé, um marido, uma casa, algumas saídas... A pé desde as 7 horas, a mulher está ainda em pé de guerra às 11 da noite! Para não ficar totalmente esgotada com estes dias bem preenchidos, aprenda a domesticar as suas energias.

CARREGUE AS BATERIAS DE VÉSPERA

È um processo bem conhecido dos maratonistas: a corrida joga-se durante os dias que a precedem.

O mesmo acontece na vida quotidiana.

Quando se avizinha uma noite previsivelmente longa, é capital armazenar todas as energias possíveis.

Na véspera, deite-se cedo após um tranquilo fim de dia. Evite um jantar excessivamente copioso e tardio que poderia dificultar o adormecer.

Na ementa dos corredores de fundo: massas, ideais para ajudar o organismo a constituir boas reservas de açúcar sob a forma de glicogénio.

FAÇA UMA BOA PARTIDA

Na linha da partida, muna-se desde logo com todas as armas possíveis.

Levante-se suficientemente cedo para evitar a precipitação.

Desde a véspera que devem estar preparadas as roupas a usar e a mala, assim como determinado o uso do tempo durante todo o dia.

Beba um grande copo de água ao saltar da cama e antes mesmo de avançar sobre a casa de banho.

Um bom duche quente, que eleva a temperatura corporal, ajuda a despertar.

A taça de chá ou de café fumegantes que estão à espera na cozinha ajudarão a dissipar os restos dos sonhos.

Não basta, porém: antes de sair de casa, arranje ainda tempo para tomar um verdadeiro pequeno almoço, mas mantendo sempre a tranquilidade.

NÃO ESQUEÇA AS REFEIÇÕES

Ao longo de todo o dia, a alimentação continuará a ser o seu carburante natural.

Necessária ao funcionamento dos músculos, consequentemente ao esforço físico, contribui igualmente para o trabalho do cérebro.

Na verdade, é este o órgão que mais consome açúcar... e o primeiro a dar sinais de fraqueza quando se anuncia uma “avaria”: baixa da concentração, dores de cabeça, vertigens — são as primeiras manifestações da hipoglicémia.

Para aguentar um esforço pouco habitual, o nosso organismo tem necessidade de um fornecimento contínuo de energia.

Daí o interesse dos açúcares lentos. Mantêm-se por muito tempo no estômago, já que são digeridos lentamente no intestino e passam para o sangue para libertar a energia de maneira progressiva.

Isto não quer dizer, porém, que seja necessário estar sempre a comer qualquer coisa: o nosso bem-estar passa, antes de tudo, pelo respeito pelas verdadeiras refeições.

OXIGENE O DIA

Respire, repetem sem cessar os monitores de educação física: para “carburar” em boas condições, tanto os músculos como o cérebro necessitam de oxigénio. Durante o esforço, o organismo precisa de transformar a energia química dos alimentos em energia mecânica utilizável pelos tecidos e pelos músculos: a respira-

ção tem aqui um papel essencial, pois contribui com oxigénio necessário à combustão do carburante alimentar.

O seu esgotamento é frequentemente uma importante causa da fadiga... Por isso, pense em arejar regularmente a sala em que trabalha e, sobretudo, evite as atmosferas carregadas de fumo.

Começa a bocejar, a sentir sono, está menos vigilante? Chegou a altura de fazer uma pausa.

AS PAUSAS SÃO INDISPENSÁVEIS

Podem ser relativamente curtas (cinco minutos) na condição de serem muito frequentes.



Se tem essa possibilidade, uma sesta é uma paragem muito benéfica no decorrer do dia.

É uma excelente forma de recarregar as baterias... na condição de não ser excessivamente prolongada.

Para além de quarenta e cinco minutos, entra-se numa fase de sono paradoxal, arriscando-nos, quando interrompidos, a acordar esgotados.

O momento mais propício é o que se segue ao almoço quando a sonolência se instala. Descontracção, ausência de luz e de ruídos, o telefone esquecido são condições essenciais.

ALTERE OS ESFORÇOS

Diferentes tipos de esforço não provocam a mesma fadiga.

Os dias em que se alteram as actividades físicas e as intelectuais são geralmente mais fáceis de suportar: o cérebro substitui os músculos, que aproveitam para um pequeno repouso.

Está sentada no escritório? Levante-se, desça a escada para ir receber o correio.

Se, pelo contrário, uma manhã de compras a obrigou a caminhar durante horas e a carregar embrulhos, repouse alguns minutos no primeiro café que lhe apareça.

RESPEITE OS RITMOS PRÓPRIOS

A nossa energia não tem a mesma disponibilidade em todas as alturas do dia.

Distinguem-se duas fases de boa eficácia: das 7 às 13 e, depois, das 17 às 21 horas.

Cada actividade tem a sua hora óptima, durante a qual exige uma fadiga mínima.

Aprender a reconhecer os seus próprios ritmos e, de acordo com eles, programar o emprego do tempo é uma boa maneira de economizar esforços.

NÃO ABUSE DOS EXCITANTES

Os estimulantes (vitamina C, café...) são tanto mais eficazes quanto são utilizados com parcimónia.

Um consumo excessivo acaba por levar o organismo ao esgotamento. Podem, por outro lado, provocar uma habituação que limita o efeito desejado.

O melhor, pois, é evitar os excitantes nas alturas em que não são verdadeiramente necessários ou indispensáveis: quando realmente forem necessários representarão a chicotada desejada.

EVITE AS TENSÕES

Como um nervo que entra em período refractário após uma fase de excitação, também nós temos dificuldade em reagir após um excesso de actividade.

A acumulação das tensões é um factor de esgotamento. Rigidez, dores, má coordenação dos gestos, precipitação, irritabilidade, agressividade são avisos a ter em conta. Escute o seu corpo e as mensagens que lhe envia.

Alguns exercícios de relaxe, que se podem praticar em qualquer altura nos locais de trabalho, oferecem uma acalmia imediata.

Não se esqueça de rir, que é o melhor remédio.

APRENDA A RECUPERAR

Muscular, intelectual, nervoso todo o esforço representa uma dívida que o corpo ou o

cérebro terão que pagar.

Após um dia muito longo, é indispensável recuperar.

Com algum repouso, os músculos podem reconstituir os seus armazenamentos de glicogénio, mas o mesmo não acontece com o cérebro.

Somente o sono assegura um bom equilíbrio nervoso.

Agora, do que precisa é de uma noite longa e descansada.



A GESTÃO DOS ÓSCARES



Tenho assistido com regularidade e atenção aos vários espectáculos para atribuição dos óscares de Hollywood.

Aquilo é que é qualidade de “gestão”. Até contratam pessoas para, a prazo certo, se sentarem nos lugares do “pessoal”, eventualmente incerto, pois uma plateia vazia não abona em favor da organização.

Tudo aparece em nossas casas com grandiosidade, beleza, cor e luz, criando um ambiente onde o espectacular parece fazer para o tempo.

São situações destas que vão preenchendo o nosso pouco tempo livre.

E porque não, entre lazer e trabalho, criar um cenário semelhante para as empresas? Trabalhar com gosto e gozo pode não ser fácil, mas com alguma imaginação e paciência podemos melhorar a forma de estar na vida.

De facto, trabalhar é cada vez mais uma espécie de “danças com lobos”, onde naturalmente os “índios” também existem quase sempre em papéis secundários, apenas com uma excepção para as situações empresariais em que são mais os chefes que os índios.

●

J. VICENTE FERREIRA

Gestor e Assistente Universitário

○

O mundo da ficção é também o mundo da nossa criatividade, da boa disposição e da imaginação lúdica que temos que saber alimentar.

Repare o leitor como anda numa dança diária, por vezes terrível, povoada de imagens e de epítetos, onde a ideia de lobos até é abonatória.

E já reparou como tantas vezes o “melhor” actor principal acorda como no filme os “Revezes da Fortuna”? Aqui entram sempre uns quantos quadros empresariais, “Tudo Bons Rapazes”, que espreitando a oportunidade lá conseguem sair do esquecimento. Claro que por vezes são apenas montagens de curta duração. Outras vezes a realidade mostra-nos que alguns deixam de ser actores secundários e passam a actores principais, outros regressam ao convívio dos “índios” e outros entram no mundo dos efeitos especiais onde... “Melhor é Impossível”.

Nunca é demais recordar os sacrifícios feitos pelos gestores, quadros e demais colaboradores quando, entre sorrisos platónicos e murmúrios que ferem o império dos sentidos, têm que ouvir o discurso da ocasião cultural, mais conhecido como o “melhor argumento original”, onde necessariamente surge o “Espírito do Amor” e alguma distribuição de resultados para dar realismo ao argumento.

Momentos de “Miséria” que nos fazem reviver, até às lágrimas, o sucesso conseguido ou inventado para o momento, ao mesmo tempo que se realçam as estratégias e as promessas da “Viagem para a Esperança” dos anos seguintes.

É este o filme do nosso contentamento ou descontentamento e verdade se diga que muitas vezes a imagem dum qualquer “Titanic” passa pela nossa mente.

Mas porque não ir mais longe? O nosso tempo de lazer é para ser bem aproveitado e de preferência com algum humor.

Junte alguns amigos e forme um júri. Viagem pelo imaginário empresarial e como exercício de “gestão de qualidade” proceda à nomeação dos seguintes óscares:

- Melhor actor principal
- Melhor actriz principal
- Melhor direcção artística (atenção aos jogos de poder)
- Melhor argumentista
- Melhor guarda-roupa
- Melhor caracterização (muita atenção às cosméticas)
- Melhores efeitos especiais (cuidado com os alcoólicos do trabalho e equiparados)
- Melhor montagem (aqui todos os cuidados são poucos), além de, naturalmente um óscar especial para o “Índio do ano”.

Como metodologia sugiro que a apreciação seja feita de forma descentralizada, isto é, cada área de gestão deve atribuir os óscares às outras áreas, até chegarem por “círculos de qualidade” ao resultado final.

Se conseguirem arranjar um patrocínio da administração para os óscares, atingiram o máximo e merecem, como passou a ser hábito em Hollywood, um óscar honorário.

Se no decorrer do processo tiver que engolir algum óscar, não sendo natural, pode ser “aconselhável”.

E se tiver que atribuir um óscar especial ao seu chefe, recorde-se que em Hollywood tudo é cenário e tudo se esquece no dia seguinte.

CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



Microempresas e Marketing

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista; Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR

○

Tem-se muitas vezes a ideia de que o insucesso das empresas se dá por falta de capital. É falso. Em geral os insucessos dos negócios são causados, isso sim, pela falta de clientes. Se a empresa tiver clientes suficientes, ela pode fazer quase tudo errado e ainda ganhar dinheiro. Mas se não tiver clientes, bem pode fazer tudo certo que será sempre mal sucedida.

Na verdade, mais do que o capital, o sopro vital dos negócios são os clientes. Sem clientes não há negócio. Ao lançar uma empresa, qualquer que ela seja, praticamente nada sucede até que alguém compre alguma coisa. Ao contrário do que diz o ditado, o cliente não tem sempre razão, mas o facto é que é ele quem tem o dinheiro. Por isso, a função mais importante de qualquer negócio é atrair e manter os clientes.

Nem sempre, porém, o primado do cliente é levado completamente a sério. E no que se refere à micro-empresa individual, é mesmo muito fácil e frequente o empreendedor pensar na empresa como se esta existisse para satisfazer o seu ego mais do que para satisfazer os clientes. Ora, a empresa são os clientes. Duvidar disso representa ver a empresa, não com espírito de empresário, mas com “mentalidade de trabalhador por conta de outrem”. O que é altamente arriscado, diga-se de passagem.

Dois erros relevam desse tipo de mentalidade. Conhecê-los e evitá-los à partida poupará aos novos iniciadores de negócios bastante tempo, algum dinheiro, e, quem sabe, alguns dissabores.

EU GOSTO, LOGO VENDE-SE

Vamos assumir que você está a iniciar um novo negócio ou pretende lançar um novo produto ou serviço. Entusiasmado com tudo o que isso possa representar para si, considera a ideia sensacional, extrema-

mente criativa, enfim, algo absolutamente maravilhoso. É a ideia mais extraordinária que alguma vez teve. Portanto, se a ideia é assim tão excelente, daí só pode resultar um sucesso comercial, pensa você. Certo? Não. Errado.

Evidentemente, nenhum empresário fará um bom trabalho desde que não comece por acreditar na validade do produto ou do serviço que a sua empresa fornece. Mas o problema deste tipo de raciocínio é o empresário estar a assumir que os clientes têm o mesmo querer, as mesmas necessidades, os mesmos gostos e a mesma visão do mundo que ele próprio. Ora, como isso pode ser ou pode não ser verdade, assumir que é verdade é incorrer cegamente num risco perigoso. Jamais alguma empresa poderá vingar no mercado se para vender aquilo de que o dono gosta deixar de vender aquilo que os clientes querem.

Esta subtil mas decisiva diferença faz-me lembrar a história das estações de rádio. Algures, numa pequena cidade rural, havia duas estações emisoras. Numa delas, o dono, mais melómano que empresário, despendia uma fortuna mas nunca realizou qualquer lucro. Insistia em tocar apenas a música de que gostava — Ravel, Mahler, Dvorák, Bizet, e alguns instrumentais ligeiros eram o exemplo típico da sua programação. A passagem de rock, música popular e folclore estava proibida porque ele não gostava desse tipo de música. Facilmente se poderá imaginar a dimensão da audiência nessa pequena cidade do interior, de população envelhecida e musicalmente pouco culta. Poucas pessoas sintonizavam a estação, e se a audiência era reduzida, mais reduzido era o número dos clientes dispostos a pagar para anunciar na estação.

Ao contrário, a estação concorrente detinha quase todo o mercado. Neste caso, todavia, o proprietário, porventura melómano mas também empresário, tinha uma atitude completamente diferente. Dizia ele: “Detesto ouvir a minha estação. Não posso com a música que lá passa.” Mas, à questão porque não a mudar, respondia: “Não mudo porque a estação tem de passar a música que os ouvintes gostam. Só assim podemos fazer dinheiro.”

Pôr de lado o seu ego, relativizar as suas preferências e opiniões, olhar o mundo através dos olhos dos

clientes — eis o que representa, numa microempresa, uma verdadeira atitude marketing.

EU SEI, LOGO PAGUEM-ME

Um segundo tipo de erro é o que se traduz na convicção comum, especialmente entre profissionais com nível de formação elevado, de que “eu sou pago por aquilo que sei”. Se se tratar de um médico, um advogado, um professor, um engenheiro, um contabilista ou outro profissional, pode até ser esse o caso — se trabalhar por conta de outros. Mas essa é uma atitude arrogante e arriscada quando se trabalha por conta própria.

Conhecimentos e talento são fundamentais, mas, vistos pela óptica da microempresa, só haverá sucesso se forem aplicados a produzir algo que as pessoas estejam dispostas a pagar.

As empresas são instrumentos para satisfazer necessidades específicas, quer se trate de fabricar e vender automóveis, de fornecer serviços telefónicos, de curar doentes ou de ensinar crianças a ler. Os clientes não compram conhecimentos, compram satisfação para as suas necessidades, compram soluções para os seus problemas.

As empresas, pequenas ou grandes, não têm objetivo a não ser para fora de si próprias. Existem para um “cliente” ou um “mercado”. Numa clínica médica, aquilo que importa não é uma enfermeira satisfeita, mas os doentes curados. Num gabinete de consultoria, o propósito não é exhibir nas paredes múltiplos diplomas, por mais desejável que isso possa ser, é um cliente satisfeito disposto a fazer nova encomenda.

Resolva os problemas dos seus clientes, faça-os sentirem-se satisfeitos com o seu trabalho e o sucesso virá. Mais do que em alardear conhecimentos, o sucesso do negócio está em fornecer aquilo que os clientes querem.

A verdade é que o sucesso, qualquer que seja o negócio, não é determinado por aquilo que o dono sabe ou gosta. É determinado por aquilo que se vende e a maneira como se vende.

Com isto não se quer dizer que os diplomas e os conhecimentos não sejam importantes. Nada disso. Os

conhecimentos e especialização podem ser até razão principal pela qual os clientes o procuram. O diploma pode mesmo ser requisito legal para exercer a actividade que escolheu. Mas, numa empresa o que nunca se pode perder de vista é que “vender é o objectivo principal”. Resumindo, matematicamente:

Conhecimentos + Diplomas - Vendas = 0

John Storey, autor de *Inside America's Fastest Growing Companies*, sintetiza a ideia de marketing na microempresa através desta deliciosa história. O episódio passa-se quando o autor e sua mulher procuravam decorar o seu apartamento em Itália. Entrando numa pequena loja: “Cosa vuole?” (O que é que deseja?), perguntou o comerciante. “Estamos à procura de um tapete para o nosso apartamento”, respondemos em italiano cómico. Um grande sorriso cobriu a face do comerciante e imediatamente uma actividade frenética começou em seu redor. Repentinamente, nós estávamos rodeados não só pelo proprietário mas também pelos seus três irmãos e duas irmãs. “Com que dimensões, de que forma, qual a cor, de que material?” Estas e uma dúzia de outras questões foram disparadas de rajada, sem parar. Tentámos responder a cada uma delas e, finalmente, disse ele: “Eu tenho exactamente o que pretende.”

Marta e eu olhámos para o pequeno *stock* à nossa volta, mas certamente não havia aí nada que coincidissem com a nossa descrição. Miraculosamente, em poucos minutos, surgiram dois irmãos mais novos — exactamente com o tapete que tínhamos na ideia. Efectivamente, não havia mais nada a dizer senão perguntar “Quanto custa? Pagámos 20 000 libras depois de uma grande sessão de regateio, e seguimos o nosso caminho genuinamente satisfeitos.

Nessa manhã eu aprendi uma coisa que nunca mais esqueci: os espertos comerciantes italianos queriam vender-nos aquilo que nós queríamos comprar, não apenas aquilo que tinham no seu armazém. Na verdade, os dois irmãos foram enviados a correr a uma loja concorrente onde encontraram o artigo que procurávamos, compraram-no, introduziram-no por debaixo do balcão, e subitamente, para nossa surpresa, o comerciante apresentava aquilo que pretendíamos.

“**H**á três coisas que são reais — Deus, a tolice dos seres humanos e a hilariedade. As duas primeiras estão fora do alcance da nossa compreensão. Assim, com a terceira devemos fazer o que nos for possível.”

John F. Kennedy

“**A**s rotinas são caixões aos quais tiraram os lados.”

Anónimo

“**A** pessoa criativa está sempre a procurar descobrir-se a si própria, para remodelar a sua própria identidade e encontrar significado no universo através daquilo que cria... Os seus momentos mais significativos são aqueles em que recebe novas aspirações, ou em que faz novas descobertas; e estes momentos são quase sempre, se não invariavelmente, aqueles em que está só.”

Anthony Storr, Solitude



O T E M P O L I V R E P O D E

•
ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física

○

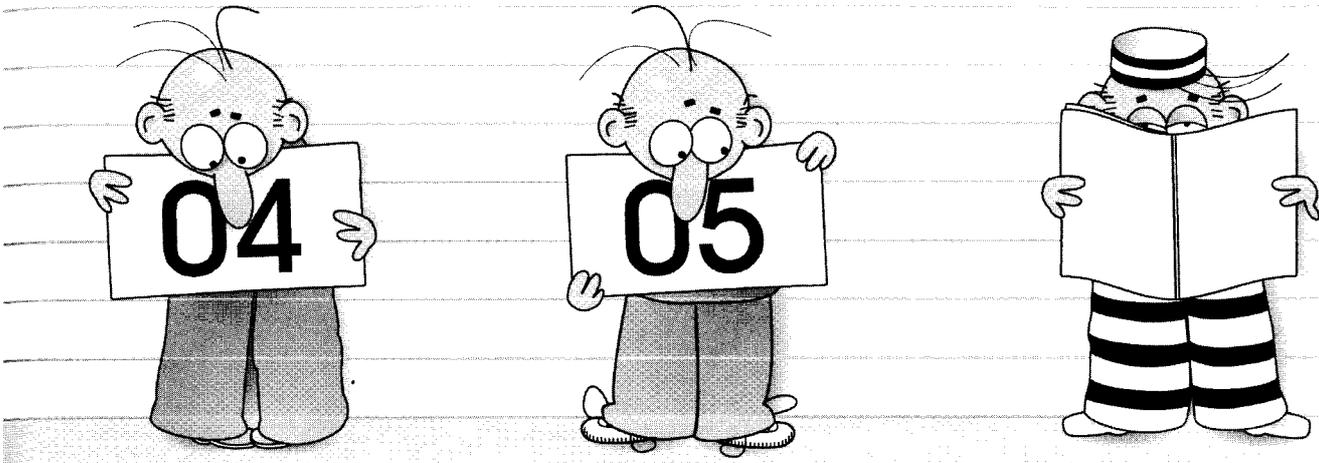
E que tal começar a pensar ocupar os seus tempos livres a saber coisas sobre as coisas que existem no Mundo? Não falamos, claro, de ler enciclopédias de uma ponta a outra. Não se trata de sofrer, trata-se de com o lazer aumentar o saber. O melhor meio para isso já foi inventado há muito. Por muitas voltas que se dê, por mais moderna tecnologia que apareça, o melhor meio de saber mais são mesmo os livros.

Aborrecido? Aborrecidas são as pessoas que não lêem. Há alguém mais insuportável que uma pessoa que fala sempre sobre os mesmos assuntos, que repete sempre as mesmas ideias? Há alguém mais aborrecido que aquele que baseia toda a sua conversa e toda a sua pseudocultura apenas naquilo que lê nos jornais?

Sejamos claros e rápidos: os jornais e as revistas são boas, muito boas para nos manterem informados sobre o que acontece e sobre possíveis interpretações; porém, os livros dão-nos algo que ultrapassa o dia, a semana, o mês, o ano. Os livros, e a leitura de bons romances, boa poesia, boa filosofia, permitem-nos entrar no reino do intemporal.

O que é um bom livro, então? É aquele que não perde actualidade, e não a perde porque nos fala do essencial: das emoções dos homens, das sensações amorosas, do ciúme, da sedução, da angústia perante a morte e perante o sofrimento, da impotência em face da doença, da raiva, da agressividade, dos ódios e das ternuras.

Os bons livros são, assim, meios de nos actualizarmos com o homem mais antigo: aquele que sofria e tinha prazer. Ler bons romances de Balzac ou Dostoiévski,



S E R U M T E M P O S Á B I O

por exemplo, é entrar noutras vidas e vivê-las — exactamente como o actor de teatro que interpreta diferentes papéis — e é, ainda, entrar no caminho do conhecimento mais importante do Mundo: a matéria humana. O que são os homens, de que têm medo, o que desejam, como se comportam em cada situação?

O bom dos livros é mesmo mostrar-nos um retrato profundo, psicológico, do ser humano e das suas relações. E os bons livros de há dois, ou vinte séculos continuam a mostrar-nos de modo brilhante como são os homens de hoje.

Deve-se ler, mas ler bons livros — isto é muito importante — há biliões e biliões de livros, leia os bons.

Quer um slogan para incitar à leitura? Bem podia ser: “Leio, conheço melhor os seres humanos!”

É isto. Que mais dizer?

E depois há ainda esse pequeno pormenor chamado poesia. Ler poesia nos tempos livres é tocar no que não é tocável, é como ouvir a voz dos deuses a relatarm-nos baixinho os segredos do universo. Ler Lorca, Rimbaud, Baudelaire, Fernando Pessoa, Herberto Helder, é sair deste tempo do quotidiano onde temos obrigações, prazos, discussões, projectos, para entrar

num outro tempo, num tempo muito antigo e muito novo, num tempo onde as preocupações não existem, onde habitamos uma espécie de matéria suspensa, um algodão aéreo que não nos deixa cair e ao mesmo tempo nos afasta das pequenas misérias e grandezas terrestres.

“Leio poesia, estou mais perto dos deuses!”, este um outro slogan bem apropriado.

Oh, leitor, companheiro de caminhadas, já passámos por muito, já corremos, já andámos pela água e pelo ar, já treinámos os músculos todos, não há osso que não tenha sido acendido pelas nossas actividades. Agora, hoje, a partir deste momento, é tempo de acompanharmos a sabedoria dos músculos com a sabedoria de um corpo pensante que aproveita o tempo para conhecer melhor os outros, conhecer-se a si próprio e conhecer um pouco mais dos segredos de estar vivo.

Leia, prove a si próprio que os mistérios da vida e da morte o ultrapassam mas não o imobilizam.

Quero saber mais, quero perceber melhor a vida: por favor, ponham-me um bom livro nas mãos.

NOVO QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO: PORTUGAL APOSTA NO TURISMO/LAZER E NA HABITAÇÃO

O Turismo/Lazer e a Habitação são apontadas como as áreas com maiores possibilidades de desenvolvimento de um *cluster* produtivo em Portugal, segundo o diagnóstico da situação económica e social do País apresentado no âmbito do Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social de médio prazo. Este documento vem substituir o Plano de Desenvolvimento Regional e, tal como o seu antecessor, vai servir de base à negociação do próximo Quadro Comunitário de Apoio para o período compreendido entre 2000 e 2006, colocando, assim, estas duas áreas como alvos preferenciais na aplicação de verbas comunitárias.

CUSTO DO EURO NO SECTOR TURÍSTICO

Os custos de introdução do euro nas empresas do sector turístico deverão situar-se entre os 1,3 e 2,6 por cento das suas receitas anuais, estima a Confederação do Turismo Português. Esta previsão de custos é uma das conclusões preliminares do relatório sobre o "Impacte do Euro na Actividade turística", realizado pela Confederação do Turismo Português e que foi entregue ao Ministro da Economia e ao Secretário de Estado do Turismo.

HORAS DE TRABALHO SEMANAL: PORTUGAL EM POSIÇÃO DE DESTAQUE

Os Portugueses são, a seguir aos Britânicos, o povo da União Europeia que trabalha, em média, mais horas por semana (41,2), revela uma sondagem do Eurostat, o gabinete de estatística da União Europeia. Segundo apurou o Eurostat, os assalariados a tempo inteiro do Reino Unido trabalham 43,9 horas semanais, contra uma média comunitária de 40,4. Por outro lado, a Bélgica, com 38,3, é o Estado membro da União Europeia com menos horas de trabalho semanal.

BANCOS PREPARAM NOVOS CHEQUES

Os bancos vão em breve promover uma campanha de divulgação de um novo cheque em escudos, que deverá ser introduzido até final do ano.

Trata-se de um primeiro passo para a introdução, em 1999, do cheque em euros, que coexistirá com o mesmo meio de pagamento em escudos durante um período transitório de cerca de três anos. Uma das principais novidades dos novos cheques prende-se com a abolição das casas decimais, consequência do desaparecimento dos centavos que entrará em vigor já a partir de Outubro.

COMISSÃO EURO-EMPRESAS TEM SITE NA INTERNET

A Comissão Euro-Empresas do Ministério da Economia lançou uma página na Internet destinada a apoiar as empresas portuguesas para o desafio da moeda única. Até 1 de Julho de 2002, a data prevista para o fim do período de vigência da Comissão, o Ministério da Economia pretende ajudar as empresas nacionais a adoptarem estratégias de modernização e competitividade necessárias para enfrentar o euro. O *site* da Comissão Euro-Empresas do Ministério da Economia (<http://www.euro-empresas.min.economia.pt>) está dividido em várias secções por forma a facilitar o acesso a informação de inquestionável interesse e utilidade.

JORNAL OFICIAL DAS COMUNIDADES EUROPEIAS DISPONÍVEL NA INTERNET

O Jornal Oficial das Comunidades Europeias passou a estar disponível na Internet todos os dias nas onze línguas da União Europeia no seguinte endereço: <http://europa.eu.int/eur-lex>. Este *site*, denominado EUR-Lex, permite aceder aos textos dos diversos tratados europeus, estando prevista para breve a possibilidade de consulta de todas as directivas europeias e, no final do ano, os respectivos textos preparatórios.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas



ILUSTRAÇÃO DE SÉRGIO REBELO

A ARTE LUSITANA DE BEM COMUNICAR EM TODA A PARTE

•
LUÍS GRAÇA

*Prof. Universidade Nova de Lisboa
Escola Nacional de Saúde Pública*

○

Sabia que os trabalhadores portugueses são, em toda a União Europeia, aqueles que têm menos probabilidades de ter uma discussão franca com o seu chefe acerca do seu desempenho profissional? Apenas 23 por cento admitem que isso acontece contra 41 por cento no conjunto dos 15 da UE, segundo dados recentes do *Second European Survey on Working Conditions* (1996), realizado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Dublin, 1997). Todavia, os estrangeiros têm a nosso respeito um arreigado estereótipo: “*Les portugais sont toujours*

gais”, isto é, “pobretes” mas “alegretes”. Quando chegámos ao Japão no final da 1.ª metade do século xvi, acharam-nos com falta de maneiras porque, além de comermos com as mãos, expressávamos os nossos sentimentos em público, sem ponta de pudor!... Afinal, em que é que ficamos? Haverá um arte lusitana de bem comunicar? Comunicar, na verdade, não é fácil. Muitos dos nossos conflitos em casa e no trabalho começam justamente por falhas no processo de comunicação. O presente exercício procura ajudá-lo a reencontrar a provavelmente mítica arte lusitana de bem comunicar em toda a parte.

1. Objectivos:

- Identificar as diferentes maneiras de comunicar verbalmente (e não só) com os outros.
- Avaliar o estilo predominante de comunicação interpessoal.
- Desenvolver a capacidade de perceber os outros, ouvir os outros e falar com os outros.
- Prevenir os conflitos através da comunicação “assertiva”.

2. Tempo: 30 m.

3. Procedimento:

Instruções: Responda, com espontaneidade (e sentido de humor), ao seguinte questionário, assinando com um xis (x), em cada linha, uma das duas hipóteses de resposta: **Sim** ou **Não** (ou seja, **Aplicável** ou **Não aplicável** em geral, **Verdadeiro** ou **Falso** na maior parte das vezes). Pense na generalidade das situações comunicacionais em que habitualmente está envolvido (com a família, os vizinhos, os amigos, os colegas de trabalho, as chefias, os estranhos, etc.). Se tiver dúvidas, opte pelo **ponto de interrogação (?)**.

		Sim	?	Não
1	Em geral, tenho muita dificuldade em guardar um segredo (a menos, claro, que a isso seja obrigado por razões de sigilo profissional).			
2	Quando tenho de ajudar um amigo que está na fossa, prefiro levá-lo a distrair-se, a dar uma volta, etc., do que pô-lo a falar dos seus problemas.			
3	Quando abordo os outros, tenho quase sempre a impressão de que estão de pé atrás comigo ou a jogar à defesa.			
4	Definitivamente, dou muita importância ao facto das pessoas gostarem de mim.			
5	Muitas vezes basta olhar para as minhas trombas, para se perceber que estou em dia não.			
6	Muito sinceramente, faço um grande sacrifício quando sou obrigado a ter que atuar os outros.			
7	Em festas de família, em encontros sociais ou no meu grupo de amigos acontece frequentemente tornar-me o centro de todas as atenções.			
8	Na maior parte das situações, tenho muita relutância em reconhecer e assumir os erros que os outros me apontam.			
9	Quando alguém me pergunta se estou bem, sou quase sempre levado a pensar que o seu súbito interesse por mim traz água no bico.			
10	Na maior parte das vezes, entendo que os meus sentimentos são demasiados profundos para eu falar deles aos outros.			
11	Não tenho jeito para confessor, e muito menos daquele tipo de pessoas que adoram falar delas e dos seus problemas.			

		Sim	?	Não
12	Modéstia à parte, acho que tenho um jeito especial para lidar com as pessoas na maioria das situações.			
13	Quando estou em baixo, prefiro estar sozinho: ter gente a meu lado ainda me faz sentir pior.			
14	Em casa ou no trabalho, quando peço a alguém para fazer uma coisa e sai asneira, é frequente perder as estribeiras e partir a loiça.			
15	Tenho uma tendência quase irresistível para interromper as pessoas e chamar a atenção para os seus erros, lapsos ou omissões.			
16	Muitas vezes falo com paninhos quentes, por receio de magoar ou irritar as pessoas.			
17	Fico constrangido quando alguém me fala dos seus problemas mais íntimos (sexuais, conjugais, afectivos, psicológicos, financeiros, de saúde, etc.).			
18	Sou do tipo pão, pão, queijo, queijo! Acho que as pessoas devem dizer o que têm dizer, sem quaisquer rodeios.			
19	Quando fico eufórico ou perturbado na sequência de algo que me acontece, sinto imediatamente necessidade de falar disso com alguém.			
20	É muito frequente continuar a defender o meu ponto de vista, com unhas e dentes, mesmo quando sou confrontado com a evidência dos factos.			
21	Uma coisa que me chateia solenemente é alguém tentar confortar-me ou animar-me como se eu fosse um coitadinho!			
22	Em geral, prezo-me de saber enfrentar as situações de crise ou as contrariedades sem lamúrias nem pieguices.			
23	Muitas das vezes dou por mim a falar para o boneco, quando os outros já estão cansados de me aturarem ou já não têm mais tema de conversa.			
24	Faço quase sempre questão de mostrar autoconfiança, mesmo quando não estou lá muito seguro da situação.			
25	Quando tenho que pedir alguma coisa a alguém, sinto muitas vezes dificuldade em ir logo directo ao assunto.			
26	A experiência ensinou-me que as pessoas abusam da confiança ou da amizade que se lhes dá.			
27	É frequente mandarem-me calar ou mostrarem impaciência quando uso e abuso do meu tempo de antena.			
28	Cada um tem que carregar o fardo que Deus lhe deu. Eu carrego o meu e às vezes é bem pesado.			

		Sim	?	Não
29	Quando tenho um problema que me aflige, sinto quase sempre relutância em partilhá-lo com os amigos ou familiares.			
30	Mesmo quando se está em maus lençóis, nunca se deve perder a cabeça e esquecer as boas maneiras.			
31	Prezo-me de ser quase sempre o primeiro a dar opinião sobre os diferentes assuntos que vêm à baila no decorrer de uma conversa em grupo.			
32	Ter personalidade forte é ser capaz de passar por uma crise difícil sem que os outros se apercebam disso.			
33	Faço muito mais uso do telefone, do telemóvel ou da Internet quando estou sozinho em casa.			
34	Acho que, na maior parte dos casos, não é a falar alto e bom som que a gente se entende.			
35	Quando os outros me irritam ou magoam, a minha resposta é quase sempre ignorá-los, pura e simplesmente.			
36	Sempre fiz questão de manifestar aos outros que detesto ser tomado por parvo ou anjinho.			
37	Aborreço-me facilmente quando as pessoas falam de assuntos que não me dizem directamente respeito ou em que não me sinto à vontade.			
38	Conversando com as pessoas, tenho muitas vezes a sensação que ninguém me entende ou percebe o alcance das minhas palavras.			
39	Quando estou em grupo, tenho a mania de fazer comentários irónicos ou àpartes provocatórios.			
40	Diz o povo e, em geral, com razão: "Palavra mansa a ira amansa e a brava a alvoroça."			
41	Prezo-me de ser uma pessoa com um elevado grau de autocontrolo, mesmo em situações de grande tensão ou conflito com os outros.			
42	Quando as ideias dos outros divergem das minhas, empenho-me ainda mais em fazer valer o meu ponto de vista.			
43	Quando há um problema que me preocupa, tenho por princípio não pedir ajuda a ninguém.			
44	No meio de uma conversa entre amigos, tenho quase sempre uma anedota ou uma história com piada para contar.			
45	Habitualmente detesto que me interrompam quando estou concentrado, a pensar cá com os meus botões.			

		Sim	?	Não
46	Quem faz questão de ser meu amigo tem a obrigação de saber o que me agrada ou desagrada.			
47	Nada como uma conversa animada ou uma discussão acalorada para pôr à prova o meu espírito de lutador.			
48	À mesa ou em reuniões sociais, irrita-me ter a meu lado outra pessoa, em despique comigo, a tentar monopolizar a conversa.			
49	Gosto de meter conversa com as pessoas, mesmo quando não as conheço de lado nenhum (no autocarro, nas compras, etc.)			
50	Em geral, reajo de maneira afável à agressividade dos outros, embora sem conseguir disfarçar algum nervosismo.			
51	Tenho quase sempre troco para dar, sobretudo quando me provocam.			
52	Em geral, fico inibido quando tenho que meter conversa com um estrangeiro, sobretudo se não sei (ou não domino bem) a sua língua.			
53	Adoro fazer o papel de guia ou de cicerone, nomeadamente quando encontro um turista estrangeiro meio perdido na cidade.			
54	Faço questão de declarar que não sou psiquiatra, não gosto de psiquiatras e nunca precisei de ir ao psiquiatra.			

TABELA 1
Distribuição e soma da pontuação

Estilo predominante (a)		N.º dos itens do questionário									Score
I	• O Caceteiro	3	9	14	18	26	36	39	47	51	
II	• O Sabe-Tudo	6	8	15	20	24	31	42	48	53	
III	• O Deixem-Me Pensar	5	10	13	21	29	35	38	43	52	
IV	• O Fala-Barato	1	7	19	23	27	33	37	44	49	
V	• O Cara-de-Pau	2	11	17	22	28	32	41	45	54	
VI	• O Tipo Insinuante	4	12	16	25	30	34	40	46	50	

(a) Fonte: Inspirado em *Communicate with Confidence* (Amsterdam: Time-Life Books, 1994, pp. 50-51). Outras fontes: Johnson, D.W. e Johnson, F.P., *Joining Together* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992); Hall, D. T. et al., *Experiences in Management and Organizational Behavior*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1982). Adaptação livre e reformulação por Luís Graça, para fins estritamente de formação em desenvolvimento pessoal (e organizacional).

4. Apuramento dos resultados

Utilize a Tabela 1 (que constitui a chave do exercício) para saber qual é o seu estilo predominante de comunicação interpessoal. Para esse efeito, assinale com um círculo ou uma bolinha todos os números (de 1 a 54), correspondentes aos itens a que respondeu **Sim**. Despreze os itens a que respondeu **Não** ou (?). Faça depois a soma parcial ($x = 1$ ponto) e conte os pontos por linha. O seu **estilo predominante** (o mais frequente ou o mais característico) será aquele onde obtiver **7 (sete) a 9 (nove) pontos**. O seu **estilo subdominante** (aquele que você usa em certas circunstâncias), será o que tiver uma pontuação de **4 (quatro) a 6 (seis)**.

Em geral, nenhum destes estilos é custo-efectivo, ou seja, não garante a eficácia da sua comunicação com os outros a um preço aceitável. Nenhum deles é **assertivo**, pelo contrário todos eles são (quase sempre) disfuncionais, disruptivos, negativos, passivos ou agressivos. Se,

por acaso, você tiver uma pontuação baixa — **menos de 4 (quatro)** — em todos eles, é porque muito provavelmente é um excelente comunicador, um puro lusitano que sabe comunicar bem em toda a parte.

Espero que, no mínimo, se tenha divertido com este exercício de autopercepção. Discuta depois os resultados com pessoas que o conheçam bem (o seu cônjuge, o seu namorado ou namorada, os seus amigos, os seus colegas de trabalho e sobretudo o seu chefe). É muito provável que haja erros de auto-ilusão. Por fim, leia o **quadro interpretativo** que a seguir se apresenta e, se for caso disso, faça um **plano de melhoria** dos seus processos de comunicação interpessoal em casa, no seu círculo de amigos ou no seu local de trabalho. A propósito, não se esqueça também de sugerir ao seu chefe que responda ao exercício. No mínimo, mal não lhe fará. E até pode ser que para a próxima você já consiga ter a tal conversa franca com ele sobre os problemas de trabalho, que ao fim de tantos anos nunca conseguiu ter (Quadro I).

QUADRO I

Descrição e avaliação sumárias dos diferentes estilos disfuncionais de comunicação interpessoal

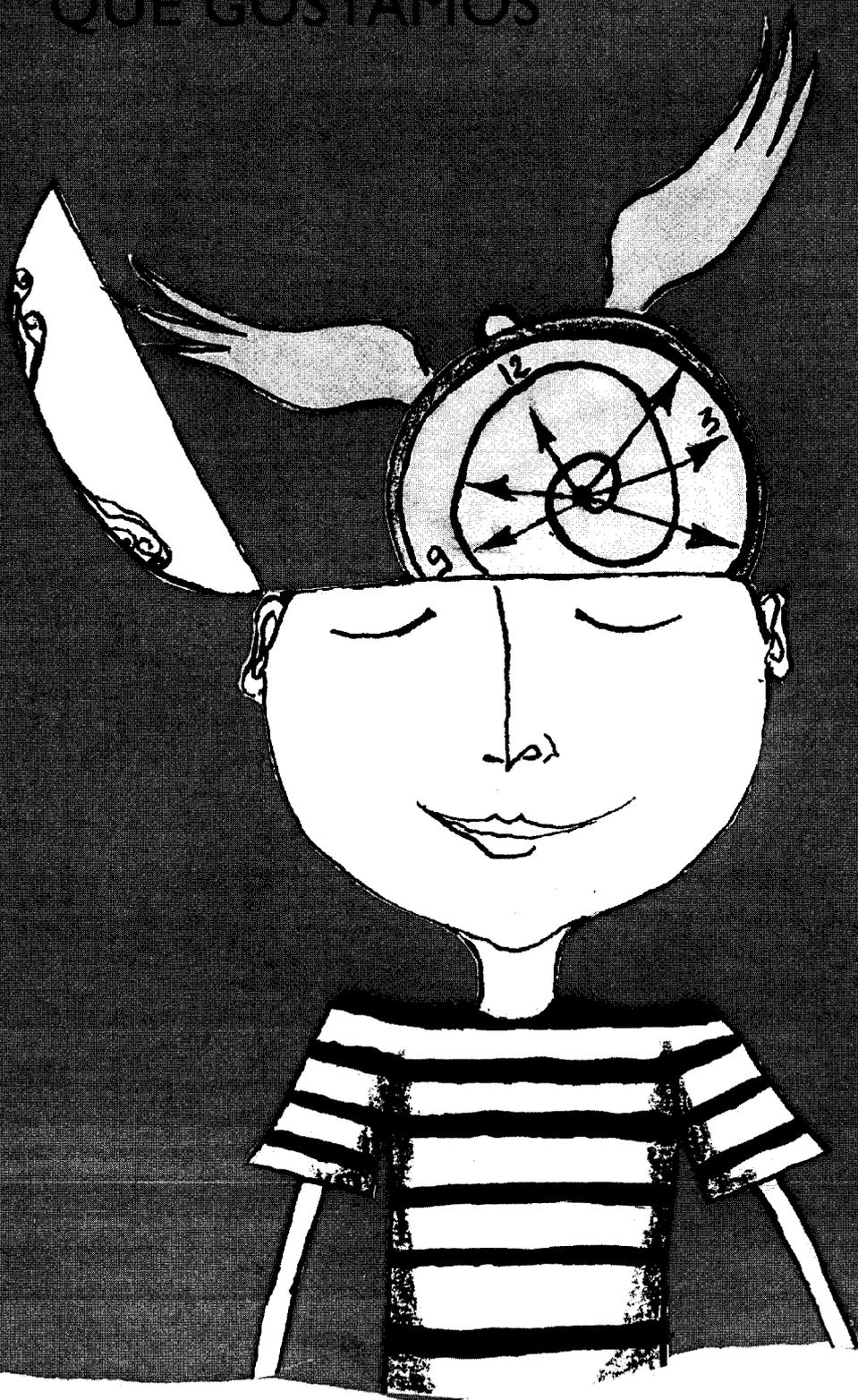
Descrição geral	Custo/benefício		Possíveis causas/ /Recomendações
	Benefícios	Custos	
<p>1. Comunicar, para o Caceteiro, é travar um combate donde só um dos contendores sai vivo (obviamente, ele). Está convencido de que toda a gente pensa e age da mesma maneira, pelo que a sua tática de defesa é sempre o ataque. Os seus genes são os mesmos das linhagens lusitanas mais ilustres, desde o D. Miguel ao Geraldo, Sem Pavor.</p>	<p>As pessoas, em geral, não entram no confronto directo com o Caceteiro, o que é um ponto a seu favor. O estilo só resulta se você for um animal solitário, sem outros predadores à vista.</p>	<p>Como a cooperação é essencial em quase tudo na vida, o Caceteiro provoca reacções defensivas nos outros. Afinal, todos perdem (a começar por ele).</p>	<p>Tem experiências precoces negativas da “luta pela vida”. Tente pôr-se na pele dos outros. Talvez o mundo não seja tão “cão” quanto isso. (Ou não será mesmo?!).</p>
<p>2. O Sabe-Tudo é uma pessoa categórica: Acha que tem sempre razão, tem opiniões definitivas sobre tudo e todos, é inflexível nas suas posições. Tendência para o confronto disruptivo. Personalidade compulsiva, dizem os psicólogos.</p>	<p>Em certas situações, até pode ser um líder, capaz de galvanizar o grupo. Inspira senão confiança, pelo menos admiração e, no meio político e escolar, temor reverencial. Adora ir à televisão.</p>	<p>Revela um claro sintoma de insegurança: ter medo de errar, não ter resposta para tudo e todos. Os outros acabam por se cansar de uma pessoa com este estilo. É só fogo de vista.</p>	<p>Começou talvez a ser amado tarde (pelos pais e professores), em função dos resultados escolares. Não viva tão obcecado com o sucesso. Um pouco menos de gás, far-lhe-á bem.</p>

(continua)

(continuação)

<p>3. Mesmo quando experimenta emoções fortes, o Deixem-Me Pensar (não confundir com o outro, o <i>Deixem-Me Trabalhar</i>) é incapaz de expressá-las, o que mais tarde ou mais cedo torna-o vulnerável ao <i>stress</i> (e à doença). Para os outros, é deprimente ou irritante.</p>	<p>Pode resultar, se os outros se sentirem incomodados ou intimidados por uma personalidade forte, mística, contemplativa. Já teve mais sorte na política e na condução dos negócios de Estado. Agora está fora de moda.</p>	<p>O Deixem-Me Pensar é, no fundo, um eremita que tem dificuldades em estabelecer relações profundas com outrém (afectivas, de trabalho, de sociabilidade, etc.). Nunca passou da ponta de Sagres.</p>	<p>Talvez seja filho único ou criança mimada. Terá crescido com a ideia de que expressar os seus próprios sentimentos era socialmente reprovável. Mas, olhe, que faz bem! Pelo menos, é mentalmente saudável.</p>
<p>4. Não suporta o silêncio. É uma máquina falante, um tagarela. Faz confissões pessoais, a propósito e a despropósito. Monopoliza as conversas. É o Fala-Barato em pessoa.</p>	<p>É um tipo muito sociável, que facilmente faz amigos. Em certos círculos, caracterizados pela friabilidade das relações sociais, é bom para quebrar o gelo. Mas não mais do que isso.</p>	<p>Raramente é tomado a sério. É o bobo da corte. No trabalho, a sua tagarelice torna-se disruptiva. Acabará por perder os seus amigos (e, quem sabe, o emprego).</p>	<p>No fundo, tem medo de ser ignorado ou esquecido. Em criança davam-lhe pouca atenção até começar a dizer gracinhas. Aprenda a ouvir os outros. Pese as suas palavras. Fale menos, escute mais.</p>
<p>5. O Cara-de-Pau é o oposto do Fala-Barato. Controla as suas emoções. É distante. Um verdadeiro túmulo em que os segredos morrerão com ele. Enigmático. Autista. É a negação do próprio processo de comunicar (do latim, <i>pôr em comum</i>). Antigamente seguia a carreira militar.</p>	<p>As pessoas poderão ocasionalmente sentir-se confiantes ao pé deste rochedo que não responde, não ouve nem faz perguntas. Às vezes tomam-no como um líder carismático, uma espécie de reserva da Nação para as situações de crise.</p>	<p>Ao reprimir constantemente a verbalização dos seus sentimentos, o Cara-de-Pau torna-se incapaz de compreender os sentimentos dos outros e, ao fim e ao cabo, o que se passa à sua volta.</p>	<p>Percepção de que as reacções emocionais revelam fraqueza. Tente estabelecer relações abertas e francas com os outros. Verá que é uma experiência nova e muito positiva para si.</p>
<p>6. O Tipo Insinuante tem um comportamento polido, não fala muito, e sobretudo sabe ouvir com atenção. <i>Charmoso</i>, agradável e discreto, a sua intenção, no fundo, é manipular os outros de maneira mais eficaz (sugerindo uma ideia aqui, escamoteando outra acolá, etc.).</p>	<p>É um diplomata, um verdadeiro <i>gentleman</i>, que sabe levar a água ao seu moinho. Evita o confronto. Rodeia as questões. Especialista na arte de insinuar e simular. É <i>chique</i>, está na moda (nas empresas e na política).</p>	<p>Dá-se mal com as pessoas mais frontais que não apreciam o seu estilo de manipulador, as suas meias-palavras, as suas falinhas mansas, a sua arte de prestidigitador.</p>	<p>Tímido, tem uma experiência precoce negativa que o inibe de ser directo e frontal. Tente falar olhos nos olhos. Além da autoconfiança, ganhará a confiança e o respeito dos outros.</p>

DESCANSAR
É TAMBÉM
FAZER ALGO
QUE GOSTAMOS



Flora Torres 98

MERGULHOS E CONSEQUÊNCIAS

Quando me sugeriram este tema, lembrei-me imediatamente de um regresso de férias, há muitos anos, numa altura em que tinha decidido descobrir, por mim próprio, a maravilha do subaquático.

Os fundos marinhos sempre me fascinaram. As imagens vivas e próximas de peixes, rochas e algas, o seu colorido, o movimento planado e balanceante, o mistério das sombras, eram tudo coisas fantásticas para mim, pobre animal terrestre.

Nesse ano resolvera finalmente levar a coisa a sério. Adquiri um fato de mergulho, óculos, respiradouro, barbatanas, etc., etc., e dispuz-me a enfrentar aquele mundo estranho. Não sem algum receio, confesso, fruto da inexperiência e do desconhecimento. Por isso não fui para muito longe. Mergulhei ali mesmo ao pé da costa, num local pouco fundo, mas ainda assim com paisagens submersas muito variadas e ricas em formas, vida e cor, nas quais perdia horas inteiras em exploração.

Passei as férias assim. De manhã ía à praia com a família e à tarde lá ía com a trouxa debaixo do braço, direito às rochas, mergulhar. Adorei.

Como de costume, nestas ocasiões, o tempo passou sem que desse por ele. Chegou o fim das férias e o fatídico regresso ao serviço. Recomecei a trabalhar numa segunda-feira. Na terça-feira, logo a seguir ao almoço, fui a correr para casa... deitar-me. Estava exausto. Como se costuma dizer, “não podia com uma gata pelo rabo”.

Aprendi nessa altura que mergulhar é tão bonito e interessante como cansativo. No entusiasmo dos mergulhos nem me apercebera do desgaste físico.

A ARTE DE PARAR O TEMPO

Voltando ao tema, o episódio que acabei de contar parece ilustrar precisamente o contrário. Fazer o que gostamos pode ser bem cansativo... pelo menos fisicamente.

Afinal, o que é então descansar? Ou melhor, descansar o quê? O corpo ou o espírito? Como se sabe, ambos formam uma unidade e é obviamente dessa unidade que se trata quando nos referimos ao descanso verdadeiro. Sendo certo que o descanso do corpo in-

●
JOSÉ GODINHO SOARES

Engenheiro; Técnico Superior do IEFP

○

Afinal, o que é então descansar?

Ou melhor, descansar o quê?

○ corpo ou o espírito?

Como se sabe, ambos formam

uma unidade e é obviamente dessa

unidade que se trata quando nos referimos

ao descanso verdadeiro.

Sendo certo que o descanso do corpo

influencia o estado do espírito, este,

por sua vez, influencia o corpo...

e assim sucessivamente.

fluencia o estado do espírito, este, por sua vez, influencia o corpo... e assim sucessivamente.

No episódio que contei é esse descanso, o do espírito, o protagonista. A demonstrá-lo lá está o esquecimento do tempo, que acontece sempre que a nossa atenção está ocupada com qualquer coisa, em especial se ela for agradável.

Sempre ouvi dizer que o tempo é o remédio de todas as coisas. E assim é. Para o cansaço também. Por isso estar agradavelmente ocupado é tão repousante. Ainda que fisicamente haja esforço. O esforço físico não é relevante enquanto as consequências dele resultantes não se tornam intensas, ao ponto de açambarcarem a nossa atenção ou limitarem o nosso desempenho. Enquanto tal não acontece, o exercício de ludibriar o tempo é a chave do repouso.

Há quem pretenda que o repouso só é possível em total isolamento. No “vazio” do silêncio e da obscuridade. Quando nada se sente. Na total ausência dos sentidos. Bom... só se for a dormir. Porque, uma vez acordados, é puro engano.

Estar sozinho, imóvel, imerso em silêncio e escuridão, sem sentir cheiros e sabores, sem tocar em nada, poderá ser agradável por breves momentos. Até o tempo nos começar a esmagar. Quando o começamos a sentir, pesado e omnipresente, começa a inquietação... e deixamos de descansar.

A NATUREZA HUMANA, SEMPRE

Para descansarmos temos de esquecer o tempo. É esta a verdadeira essência do descanso: a imobilização do fluir temporal.

Este princípio aplica-se da mesma forma, tanto ao corpo como ao espírito. Ao corpo, porque as consequências da paragem do tempo são óbvias: cessa o envelhecimento. Ao espírito, porque deixa de existir o futuro, essa condição da inteligência, essa causa de desassossego.

Há quem pretenda que a preocupação do futuro é inerente à inteligência (característica abundante na Humanidade, como se sabe) e que motiva diversas ansiedades, em especial a responsável pela agressividade (outra característica abundante na Humanidade).

Exemplificando: a luta entre dois animais cessa normalmente quando um deles se afasta ou demonstra a

sua submissão. É altamente improvável que os dois animais se voltem a defrontar.

Já entre humanos não é bem assim.

O que vence fica sempre com receio que o vencido se revolte e tente apanhá-lo de surpresa, por persistência ou vingança. Por isso tratará, muito naturalmente, de se proteger, o que fará de duas formas possíveis: mantendo-se na defensiva, armando-se e preparando-se para um eventual confronto (lembrem-se da corrida aos armamentos, típica do período da “guerra fria”?) ou, pura e simplesmente, eliminando ou incapacitando para sempre o adversário, garantindo desta forma que ele não o voltará a importunar.

É um processo espontâneo: a inteligência, ao serviço do natural instinto de sobrevivência, gera violência. Colocar a mesma inteligência ao serviço de soluções não violentas, para os mesmos fins de sobrevivência, é, como facilmente se imagina, muito mais complicado, ou melhor, menos natural... infelizmente.

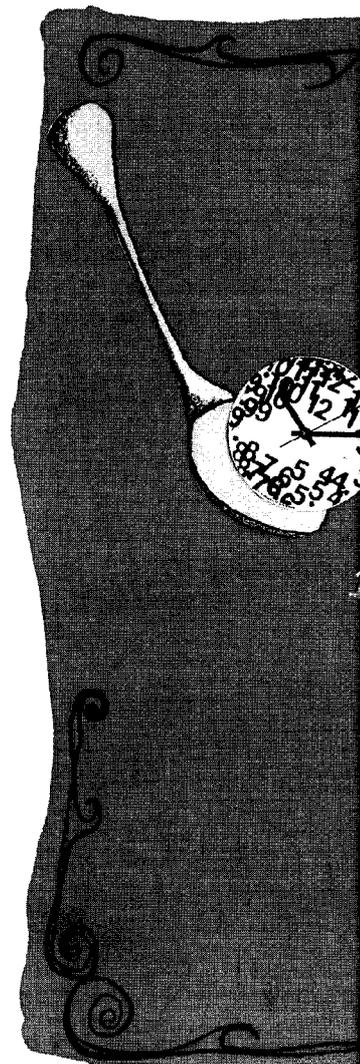
Deixemos estas considerações a quem as interpreta melhor que nós e voltemos ao assunto da nossa conversa.

Se a imobilização do tempo compromete a expectativa do futuro, o que acontece com o passado? Certas recordações do passado também causam desconforto a muita gente. Nem os bons momentos passados escapam a esta regra.

A sua recordação gera sentimentos contraditórios: de agrado porque existiram, de tristeza

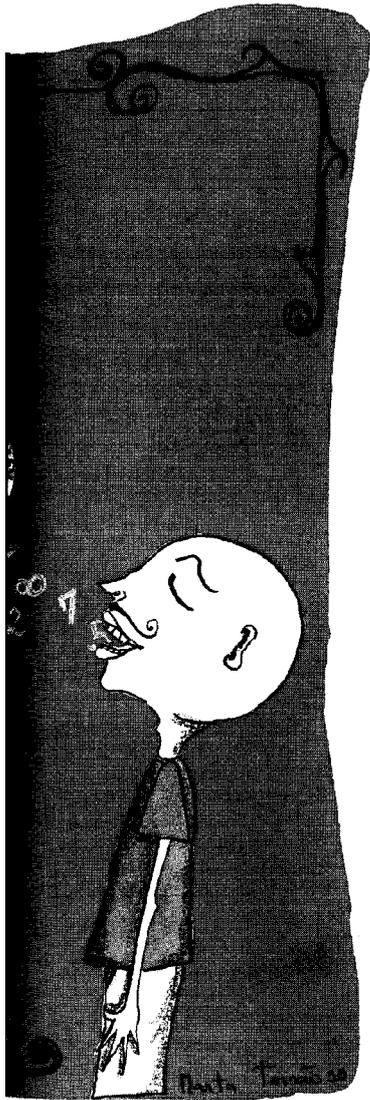
porque passaram. De qualquer forma, são sempre passado, algo que não volta, algo que já “morreu”.

Muitos reformados, por exemplo, fogem a sete pés da inanição, do “não fazer nada”, porque para muito isso implica ficarem a sismar em coisas do pas-



sado. Estar activo — e distraído — ainda que apenas a andar daqui para ali ou a jogar às cartas com os amigos num qualquer banco de jardim são formas de manter o espírito tranquilo, porque entretido com outras coisas.

VIRTUDES DO ENTRETENIMENTO



A expressão “estar entretido” é uma das minhas favoritas. Por várias razões. Porque normalmente se refere a uma actividade agradável, daquelas que nos faz esquecer o tempo, como já disse. Mas também porque traz associada uma sensação de paz no relacionamento com o que nos rodeia.

É diferente dizermos, no fim de estarmos a fazer qualquer coisa, “estive a fazer isto ou aquilo” ou “estive entretido a fazer isto ou aquilo”. A segunda tem uma carga positiva, de agradabilidade, de tranquilidade, ausente na primeira. E se calhar até sorrimos ao falarmos no nosso “entretimento”. Da mesma forma como se acabássemos de acordar de uma agradável sesta.

Não se pense que me refiro apenas à ocupação dos chamados “tempos livres”. Refiro-me também aos outros, os “não livres”, como é óbvio. Infelizmente, qualificar de “tempos livres” aqueles que passamos fora das *nossas obrigações*

profissionais não ajuda a aproximar esses dois tempos. Como uns são livres e os outros não (serão “tempos de prisão”?) dificilmente se poderá “estar entretido” no segundo caso. Eu sei que muitos encaram os seus afazeres profissionais como uma obrigação (já o disse). E há várias razões, pes-

soais e sociais, para que o façam. Mas têm de concordar que seria mais agradável podermos “estar entretidos” também profissionalmente. É que assim, se estivermos a fazer algo de que gostamos, estaremos mais tranquilos e a vida será mais agradável.

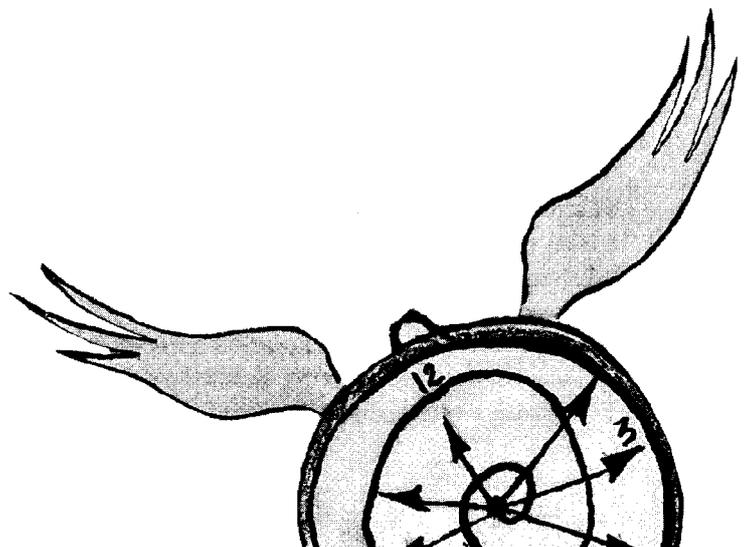
Estou até convencido que muitas pessoas descansam mais o espírito nos empregos do que em casa. Estou a pensar sobretudo em todos aqueles que não têm a ventura de ter um ambiente familiar agradável e que só “descansam” da tensão e angústia que esse ambiente lhes causa durante o tempo em que estão ocupados nas suas actividades profissionais.

DESCANSAR... ACTIVAMENTE

Outro aspecto da questão é o que decorre quando o ambiente profissional e os afazeres domésticos obrigam as pessoas a ritmos demasiado elevados, muitas vezes sobre-humanos. Nessas alturas, mesmo que se faça o que se gosta, o cansaço vai aparecer, e com ele a vontade de parar, de estar quieto. O dramaturgo inglês Noel Coward interpretou claramente esta situação quando afirmou que “a inactividade só nos apetece quando temos demasiadas coisas para fazer”.

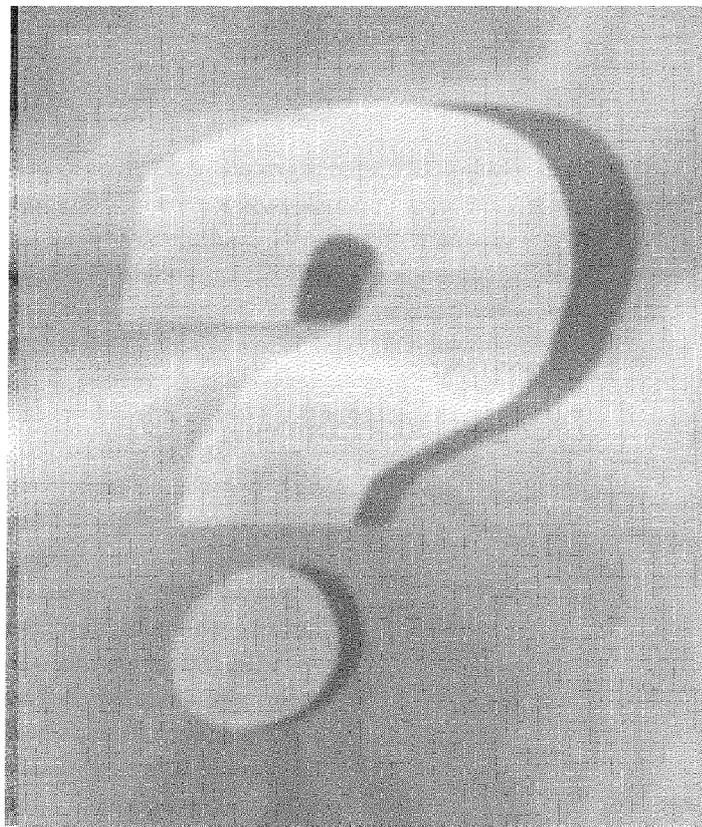
Há pois que procurar o equilíbrio certo entre as actividades “obrigatórias”, como o são, para muitos, as profissionais, e as “não obrigatórias” ou “livres”, vindo a propósito lembrar um velho ensinamento: temos sempre momentos livres quando sabemos ocupar-nos.

Pensem na vossa saúde. Aproveitem todas as oportunidades para descansar... activamente!



●
LIDIA SPENCER BRANCO
Coordenadora da *Dirigir*

○



M O M E N T O S D E L A Z E R

Segundo os valores dos novos tempos, mais dinheiro igual a mais sucesso. Viver a vida passou a ser menos importante do que o estilo de vida... Infelizmente muitas pessoas gastam as suas vidas a tentar **ter** o suficiente (dinheiro, recursos, coisas) para poderem **fazer** o que querem (no trabalho, nos gastos), porque então podem ser felizes. Um dia chega o fim da vida e verificam que nunca fizeram o que queriam na vida.

A *Dirigir* quer através desta entrevista saber se o lazer é determinante no gosto pela vida e na escolha da verdadeira vida.

Reserve algum tempo para responder às seguintes perguntas:

- Escolha sinónimos para a palavra lazer
- Trabalho e lazer parecem-lhe por vezes o mesmo?
- Quantas vezes faz as coisas que gosta? Semanalmente? Mensalmente ou anualmente quando tira férias? Que desculpa dá a si mesmo para não fazer as coisas que gosta?



ISABEL ALEXANDRA TAVARES
32 anos, Técnica Administrativa

Uma cadeira confortável, 28 °C, uma paisagem de tirar o fôlego e dez dedos de conversa...

É também sinónimo de lazer a EXPO '98, os espaços, os sabores, os espectáculos, a novidade... Saio de lá com todos os sentidos renovados, mais apurados.

Sim. E vice-versa, tanto no bom como no mau sentido. Pode um trabalho dar muito prazer, e podem momentos de lazer cansar tanto como um "daqueles" dias de trabalho.

Faço algumas (poucas) coisas que gosto com alguma frequência, e outras, raramente. E desculpo-me com toda a gente e com a falta de tempo. Faço imensos planos para as férias, que depois pouco concretizo porque o tempo não chega. Mas por vezes, inesperadamente, fora deste período acontecem-me episódios não planeados de puro deleite: uma curta viagem, um livro novo, um dia maravilhoso de sol ou de chuva... E descubro coisas que gosto e que ainda não sabia...



ADELINO PALMA
59 anos, Economista

Para mim **lazer** é quase sinónimo de **fazer** com **prazer**. Afinal as expressões só diferem nas primeiras letras e o **L** daquela, associo a outras palavras também começadas por **L**, como liberdade, leitura, luar...

Embora não confunda o trabalho com o lazer, entendo que as duas situações se devem complementar.

Tal como sucede com o sal e a pimenta, ambas dão **sabor** à vida, sobretudo se as respectivas doses forem em quantidades q.b.

Felizmente tenho conseguido, quase sempre e sem dias, semanas ou meses pré-fixados, fazer, para além do trabalho, aquilo que gosto e, simultaneamente, gostar daquilo que faço, no trabalho.



JOAQUIM LAVADINHO
40 anos, Sociólogo

Sinónimos para a palavra lazer:

A palavra lazer, em latim é *licere* "ser permitido". Isto é, o darmos livre curso às nossas emoções e sensações perante aquilo que a vida nos oferece é indiscutivelmente um factor físico e mental de equilíbrio de cada um de nós. O ócio e o repouso, podem deste modo ser estáticos e dinâmicos, muitas vezes em simultâneo.

Trabalho e lazer:

O trabalho e o lazer podem muitas vezes estar próximos, sobretudo se fizermos algo de útil para nós e para os outros, se o fizermos com prazer, em harmonia com o que nos rodeia.

O trabalho pode e deve ter componentes lúdicas, apesar de toda a racionalidade que nele colocamos. Paradoxalmente, as componentes lúdicas juntas com a racionalidade podem até resultar em mais produção, como pretendem as visões mais economicistas.

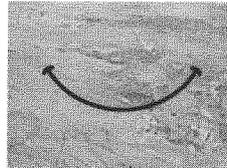
Como alguém disse uma vez, "é necessário ter uma visão lúdica do trabalho".

Quando se faz o que se gosta:

Sempre que consigo pontos de equilíbrio entre as diversas actividades diárias. Naturalmente que há actividades que

exigem mais tempo físico, como por exemplo ir conhecer outro lugar. Para estas reservo as férias ou um fim-de-semana. Durante a semana, tento encontrar pontos de equilíbrio com a minha actividade profissional, fazendo outras coisas que gosto: ler, ir ao cinema, contemplar a luz do dia, conversar, acompanhar o crescimento dos meus filhos e as suas descobertas, entre outras actividades.

Quando não faço aquilo que gosto, normalmente relaciono este facto com a falta de tempo. É então altura de relativizar, de parar, de sair e encontrar de novo o ciclo do equilíbrio.



JOÃO POVOA
48 anos, Chefe de Secção

Descanço, divertimento, espaço para o espírito...

Muito raramente, até porque é suficiente a obrigatoriedade no trabalho para que este se não possa associar a lazer. Por outro lado, e na condição de cidadão europeu e a desproporção em relação ao vencimento que recebem Espanhóis, Franceses, Alemães, Luxemburgueses, afasta de todo a possibilidade do prazer no trabalho que poderia aproximar o trabalho ao lazer.

Até mesmo no período de férias, coisas de que se gosta são habitualmente relegadas para segundo plano na medida em que o que se conseguir poupar do subsídio irá suprir necessidades que o vencimento não cobre. As "coisas" não-de melhorar, e nessa altura faz-se...



MARIA DO CÉU BARBOSA
26 anos, Socióloga do trabalho

Liberdade... Bem estar... Prazer... Tempo... Beleza... Partilha... Calma... Família... Reflexão

Embora não me pareçam o mesmo penso que, por vezes, podem ser conjugados, depende da forma como encaramos a vida.

Tento todas as semanas fazer qualquer coisa que gosto. Nos dias de hoje, e principalmente nas cidades, é difícil reservarmos algum tempo para podermos fazer o que gostamos, por isso é necessário tirar o melhor partido de tudo o que fazemos.

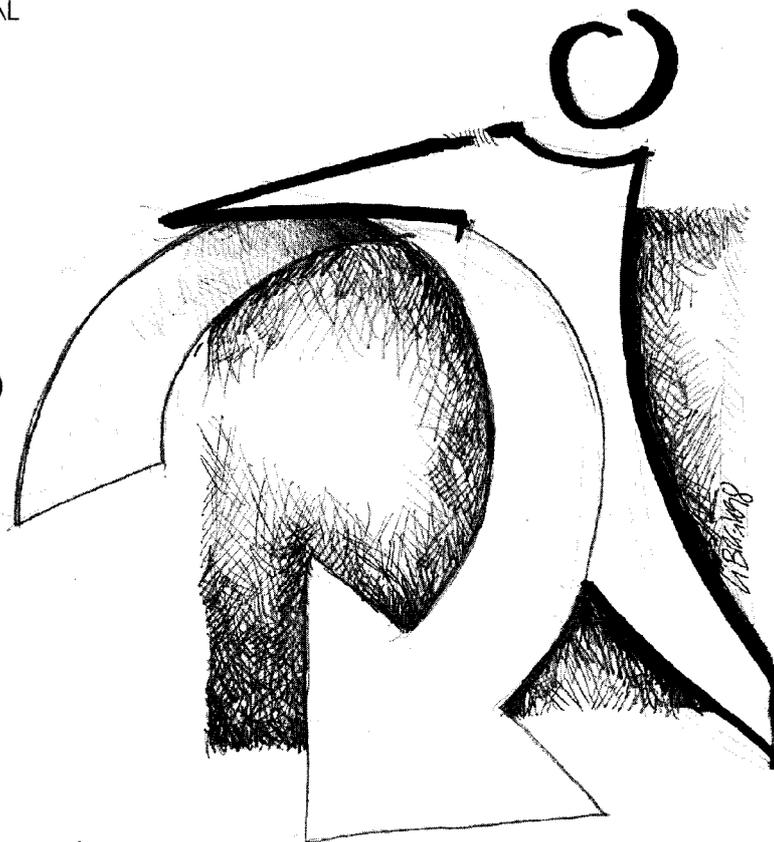
Normalmente não procuro desculpas mas sim soluções.

NA VIRAGEM DO MILÉNIO... DESENVOLVIMENTO PESSOAL/ INTERPESSOAL É URGENTE

•
*Equipa portuguesa do projecto Learning Matters***

○

Este projecto europeu, no âmbito do programa Leonardo Da Vinci, inscreve-se numa metodologia aberta e a distância e visa desenvolver as competências pessoais e interpessoais de trabalhadores de ambos os sexos com baixa qualificação académica, isto é, que tenham completado pelo menos a escolaridade obrigatória.



INTRODUÇÃO

O projecto é um trabalho colectivo que envolve sindicatos e vários departamentos universitários que trabalham em educação/formação de adultos em Portugal, Inglaterra, Alemanha, Suécia e Grécia, cabendo a sua coordenação ao Professor Doutor Keith Forrester, da Universidade de Leeds, em parceria com o TEC-Limited (Training and Enterprise Council).

Em cada um dos países do projecto foi formada uma parceria nacional entre uma universidade e um sindicato. No caso português, entre o CIECA/ULHT (Centro de Investigação em Educação Contínua de Adultos da Universidade Lusófona) e a CGTP (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses).

Durante o ano de 1997, foram criados os materiais e o dispositivo aberto e a distância enquadrados pelo esquema conceptual concebido e acordado entre os vários parceiros.

No início do ano que decorre foram realizados os cursos de aprendizagem, tendo cada um dos países seguido linhas próprias de orientação, adaptadas aos respectivos grupos-alvo, mas no respeito pelos objectivos comuns traçados.

Neste momento estão a ser trabalhados os dados de avaliação recolhidos ao longo do projecto, visando a elaboração de um relatório final.

OBJECTIVOS GERAIS DO PROJECTO:

- Cimentar a colaboração entre sindicatos e vários centros universitários de educação/formação de adultos por toda a Europa.
- Desenvolver uma rede de aprendizagem dinâmica.
- Desenvolver formas de cooperação entre as universidades e os sindicatos/trabalhadores.
- Favorecer o desenvolvimento de novas competências face a um mercado de trabalho em constante mutação.
- Implementar a metodologia aberta e a distância na educação/formação de adultos.

Com este projecto piloto **espera-se que:**

- os participantes desenvolvam competências pessoais e interpessoais exigidas pelos novos perfis profissionais;
- os participantes desenvolvam uma aprendizagem activa relacionada com as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho;
- os materiais de aprendizagem concebidos bem como o modelo activo de aprendizagem implementada possam ser disseminados quer nas organizações envolvidas quer noutras congéneres da União Europeia.

METODOLOGIA:

FORMAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA

Optou-se por uma formação desenvolvida a distância e com recurso ao apoio de tutores.

Formação a distância porque esta apresenta um conjunto de condições facilitadoras da aprendizagem de adultos, nomeadamente em termos de flexibilidade, de individualização da aprendizagem, de respeito pelos ritmos, estilos e necessidades dos formandos. Contudo, dada a especificidade deste curso piloto, que exigia o desenvolvimento de competências do foro do pessoal/interpessoal, o desenho dos cursos não foi totalmente a distância, contemplando algumas sessões presenciais.

Os tutores, por seu lado, tinham como principal função apoiar e acompanhar o percurso formativo dos formandos, sendo disponíveis, estabelecendo contactos regulares e não ameaçadores e, sobretudo, facilitando a construção de uma maior autoconfiança e de uma maior autonomia por parte dos formandos.

AS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS NO TRABALHO

Existe um reconhecimento crescente da necessidade de os trabalhadores desenvolverem este tipo de competên-

cias, reconhecimento esse que está intimamente relacionado com as mudanças introduzidas no mundo do trabalho pelas novas tecnologias de informação e comunicação e pelo processo de globalização que vivemos.

A natureza do trabalho mudou. O aparecimento da sociedade de informação, as mudanças tecnológicas e a globalização, por um lado, acompanhado com o crescimento do sector dos serviços, por outro, estão a mudar o trabalho e a organização do trabalho.

As mudanças registam-se ao nível da diversidade da força de trabalho e na necessidade da sua actualização constante, o que implica que os trabalhadores tenham que aumentar as suas competências pessoais e interpessoais a par das profissionais para poderem fazer face às crescentes exigências do mercado.

Assim, as competências pessoais/interpessoais assumem uma importância crescente neste contexto, seja qual for a actividade, profissão ou lugar que se ocupa. Nos locais de trabalho as pessoas aprendem a ajustarem-se ao estilo e contexto em que estão inseridas e tentam acompanhar as alterações constantes que se verificam.

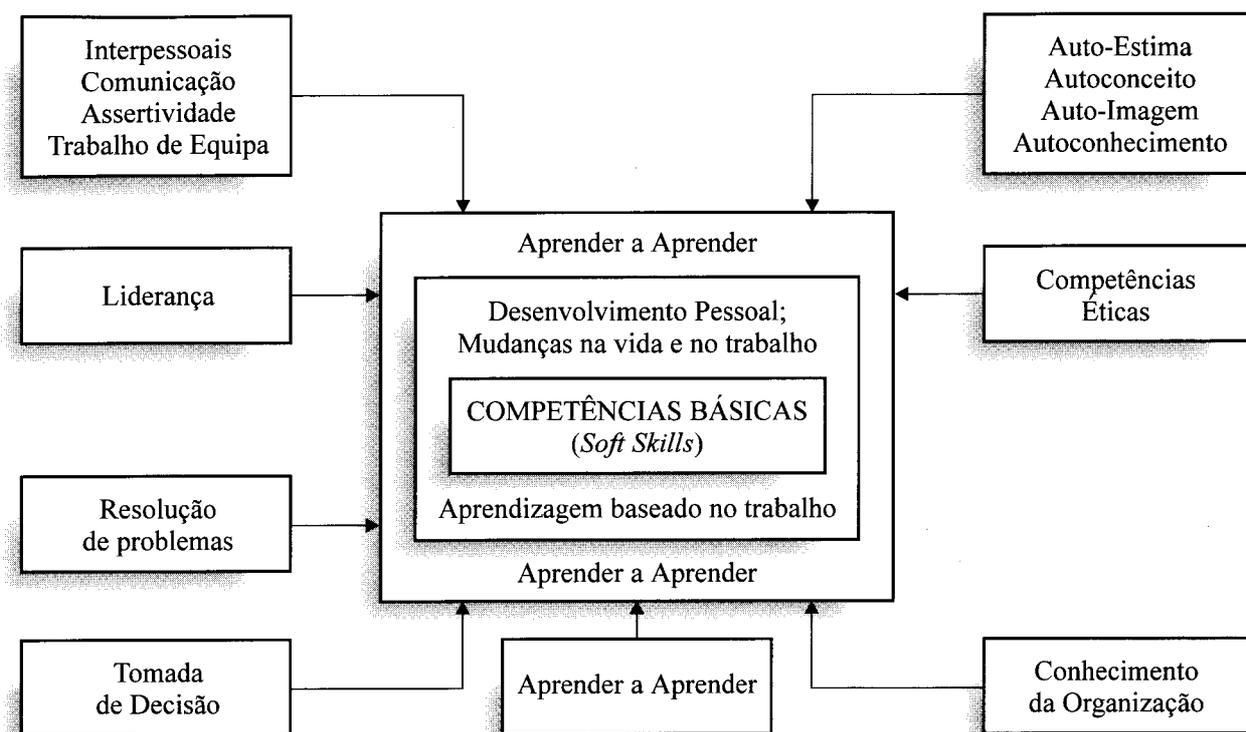
Cada vez mais as tarefas que os trabalhadores desempenham dentro de uma organização requerem trabalho de equipa, o que exige lidar com as diferenças individuais de outros trabalhadores. Esta forma de trabalhar depende não só das competências individuais de cada um dos elementos da equipa, mas também da capacidade que o grupo tem em dar respostas adequadas às várias solicitações.

Requerem ainda tomar decisões, pelo que os trabalhadores precisam de ter acesso à informação. O acesso à informação passa quer pelo contacto com os outros quer pelo uso da Internet. A informação facilita a tomada de decisão bem como a partilha de responsabilidades. Contudo, o grande desafio destas mudanças centra-se na planificação, devido ao constante apelo e quantidade de informação existentes. Por outro lado, implementar decisões não é uma tarefa fácil. Na realidade, a velocidade com que cada organização tem de responder para fazer face aos seus concorrentes tem aumentado o que dificulta a tomada de decisões eficazes.

Contudo, embora estas novas realidades exijam novas competências pessoais/interpessoais, a maior parte dos trabalhadores parece ter grandes dificuldades em mobilizar essas competências em contexto de trabalho, o que pode explicar a pertinência de acções formativas nesta matéria.

No presente projecto elaborou-se um esquema conceptual, enquadrador para o processo formativo a desenvolver, integrando as competências consideradas básicas

FIGURA 1
Esquema Conceptual do Projecto *Learning Matters*



(*soft skills*) para o desenvolvimento pessoal e interpessoal dos trabalhadores de hoje.

ESQUEMA CONCEPTUAL DO PROJECTO

Com base neste esquema (Figura 1) cada um dos parceiros desenvolveu o seu próprio curso piloto.

CURSO PILOTO EM PORTUGAL: PROGRAMA EUROPEU DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL PARA O SÉCULO XXI

O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

Aplicado à pessoa, o termo **desenvolvimento** pode tomar sentidos diferentes.

Para o senso comum o desenvolvimento é em primeiro lugar crescimento; este consiste em adquirir coisas novas através da descoberta. Desenvolvimento pessoal terá assim um significado tanto quantitativo como qualitativo: saber mais, saber coisas novas. O desenvolvimento pessoal é também viver um progresso em situação: alguém não sabia fazer, dizer, exprimir; ago-

ra sabe fazer, consegue... O desenvolvimento pessoal pressupõe assim a noção de **mudança**. Viver um desenvolvimento pessoal é passar por períodos, níveis diferentes, rupturas. É viver evoluções em espiral, evoluir em termos de aptidões, do saber, a ritmos mais ou menos acelerados. O desenvolvimento pessoal pode fazer-se por mimetismo, por imitação, por identificação, por vontade de competição; podendo surgir, explodir em seguimento de uma revelação, de uma experiência partilhada, de uma crise.

De qualquer modo o desenvolvimento pessoal passa por um instante, ou por um período de permeabilização de si mesmo, num rebentamento ao nível das raízes, uma reconquista de si próprio. Então o desenvolvimento pessoal é, segundo as palavras de René Bazin “uma orquestração da vida quotidiana” e “estabelece a carta dos diferentes itinerários da vida”. Um desenvolvimento decide-se, controla-se, avalia-se, julga-se. Ele põe igualmente a questão da eficácia, adequação do espaço, dos meios e dos fins definidos. Mas o desenvolvimento pessoal passa fundamentalmente pela vontade de **dispor de si mesmo**.

Em seguida é no universo afectivo rico, diferenciado, inteligente, constituído sobre o princípio da descoberta e da transformação que se elaboram os recursos e as potencia-

lidades individuais. Em última análise, desenvolver-se pessoalmente não é tomar o desenvolvimento como uma finalidade, numa perspectiva mecanicista do desenvolvimento (ter um método, dominar um saber, uma técnica, raciocinar ou pensar); desenvolver-se pessoalmente será antes aceitar fazer um certo “elogio da incerteza”, experimentar que finalmente agimos mais pela qualidade das emoções que acompanham os nossos actos que pelos actos em si mesmo. Tudo isto não é possível senão quando reconquistamos o nosso eu e quando a nossa afectividade nos aparecer como uma inteligência.

Assim, o desenvolvimento pessoal passa fundamentalmente pela vontade de dispor de si mesmo, ter consciência de que cada pessoa é singular e única, que a relação com o outro tem como base o respeito pela sua diferença e que o conjunto de relações que são estabelecidas pelas pessoas é definido pela sua totalidade. Por outro lado, pelo exercício da problematização de ideias, da escuta, da relativização de opiniões diferentes e da capacidade de as integrar, desenvolve-se uma forma particular de interacção, no confronto com diversos pontos de vista pessoais e interpessoais.

FINALIDADES DA FORMAÇÃO

1. Desenvolvimento da autonomia, da responsabilidade e da consciência de si com ser singular, pressupondo a auto-estima e a autocrítica.
2. Desenvolvimento do espírito de justiça e de respeito pelos direitos próprios e dos outros.
3. Desenvolvimento do espírito empreendedor e persistente na realização de tarefas e na compreensão das mudanças.
4. Desenvolvimento das capacidades de tomada de decisão.

OBJECTIVOS GERAIS

- Desenvolver o conhecimento de si próprio reconhecendo-se com sentimentos de auto-estima e autoconfiança.
- Respeitar as diferenças individuais.
- Reconhecer as regras de convivência e as condutas das comunidades a que pertence (família, trabalho, etc.).
- Apreciar a importância da cooperação e interajuda nos grupos em que se integra.
- Manifestar interesse na troca de opiniões e no diálogo, desenvolvendo a capacidade de comunicação e compreensão de pontos de vista diferentes do seu.
- Reconhecer as várias fases da resolução de um problema.

GRUPO DE PARTICIPANTES

O grupo português foi constituído por 19 participantes, sendo 9 homens (seguranças) e 10 mulheres (manutenção e limpeza).

O grupo tinha, do ponto de vista da qualificação académica, entre a 4.^a classe e o 9.^o ano (maioritariamente 4.^a classe) e o grupo etário abrangido variava entre os 25 e 50 anos (com predominância de participantes entre os 30 e 40 anos).

METODOLOGIAS

1. O Diálogo

O diálogo é o método privilegiado no desenvolvimento pessoal e interpessoal porque, entre outras coisas, permite:

- o exercício da problematização de ideias, da escuta e da relativização de opiniões diferentes e da capacidade para integrar pontos de vista;
- desenvolver um tipo particular de interacção;
- a confrontação de diversos pontos de vista divergentes.

Assim, o diálogo favorece não só o desenvolvimento psicossocial e moral como ainda o desenvolvimento cognitivo e afectivo na medida em que a comunidade dialogante, ao permitir coordenar opiniões distintas e expressivas de centrações diferentes, possibilita o desencadear de um conflito socio-cognitivo que mobiliza as estruturas intelectuais e o progresso intelectual, constituindo-se num factor importante na construção do conhecimento.

Sendo o diálogo ou a interacção entre as pessoas o meio privilegiado de formação e desenvolvimento pessoal, ao levarmos à prática um plano de formação nos domínios ou dimensões das competências ditas transversais ou básicas (ver Figura 1) dentro de uma metodologia de formação predominantemente a distância, tivemos de dar um *forcing*, metodologicamente falando, no sentido de criar o máximo de situações de diálogo e de interacção entre os formandos em situação real de trabalho e reforçar o diálogo daqueles com os respectivos tutores.

Assim, a nossa metodologia, tratando-se do tipo de formação em causa, exigiu o reforço do diálogo como método de formação, assentando o edifício pedagógico em três pilares:

FIGURA 2

Plano de Implementação do Curso Europeu de Desenvolvimento Pessoal para o Século XXI

	Conteúdos Programáticos	Auxiliares Pedagógicos
Abertura Apresentação formandos/formadores/tutores Apresentação do curso Formação em sala		
Módulo 1 Aprender a Ser Tutoria	Novos Contextos de Trabalho — Desafios	Manual 1 Unidade 1A
	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da Organização Organização Cultura Clima 	Manual 1 Unidade 2A
	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer-me 	Manual 1 Unidade 1B
	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os outros Comunicação Assertividade Trabalho de Equipa 	Manual 1 Unidade 2B
	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento Ético? O que é? 	Manual 1 Unidade 3B
Formação em Sala		
Módulo 2 Aprender a Agir Tutoria	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de Problemas 	Manual 2 Unidade 1
	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de Decisão 	Manual 2 Unidade 2
Formação em Sala Avaliação Final Encerramento Entrega de Diploma de Frequência		

1. O diálogo do formando consigo mesmo (através da reflexão e introspecção).
2. O diálogo dos formandos com os colegas de trabalho e não só com os “colegas de formação”; diálogo esse “trabalhado” e explorado como situação de formação.
3. O diálogo (quasi) permanente do tutor com os formandos.

2. Método de Resolução de Problemas

O método de resolução de problemas constitui também uma metodologia adequada ao desenvolvimento pessoal e profissional porque a análise de problemas, a descoberta da possibilidade de múltiplas soluções e a fundamentação das decisões na procura da melhor solução consubstanciam uma série de passos que as pessoas se-

guem no percurso cognitivo e social para solucionar problemas concretos do seu quotidiano em interacção com os outros, a chamada dialéctica das situações:

1. Percepção do Problema
2. Definição do Problema
3. Selecção da Estratégia/Acção
4. Justificação da Estratégia
5. Antecipação das Consequências
6. Escolha da Decisão

A resolução de problemas e o diálogo não esgotam as metodologias propostas aos formandos para a realização das actividades de aprendizagem contidas nos dois módulos. Cooperação em grupo, trabalho de pares, painéis, trabalho de projecto foram também métodos por nós aplicados no sentido de promover o desenvolvimento pessoal/interpessoal e profissional dos formandos.

PLANO DO CURSO

A equipa portuguesa, tendo em conta todas as considerações anteriormente apresentadas, desenhou e implementou o plano representado na Figura 2.

Os dois manuais concebidos (Aprender a Ser e Aprender a Agir) bem como as respectivas actividades de aprendizagem, que os formandos tinham de desenvolver, privilegiavam situações centradas na vida do trabalho quotidiana e os participantes eram convidados a reflectirem sobre as suas próprias experiências e incentivados a discuti-las com os outros e com os tutores.

EM JEITO DE CONCLUSÃO...

Embora o processo de avaliação ainda esteja a decorrer, pelo que não é possível apresentar os seus resultados finais, algumas reflexões são no entanto possíveis fazer. Em primeiro lugar, registe-se o contributo que a acção deu para desenvolver uma maior auto-estima e o espírito de interajuda entre os participantes.

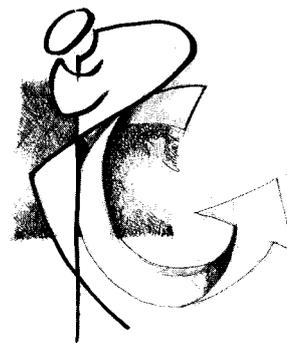
Em segundo lugar, os participantes revelaram algumas dificuldades em coordenar o tempo de que dispunham para a realização das actividades/tarefas que lhes eram solicitadas. Por um lado, tratava-se de um grupo sem hábitos de leitura ou de estudo (muitos deles há anos que não liam uma simples notícia de jornal...) e por outro tinham tendência a desanimar quando confrontados com alguma dificuldade ao nível da realização das actividades.

A interajuda entre o grupo de participantes (nomeadamente entre as mulheres) bem como o apoio e a disponibilidade dos tutores foi aqui central no sentido de ultrapassar muitas destas situações.

Em relação à metodologia utilizada — ensino aberto e a distância —, verificou-se ser necessário desenvolver mais sessões presenciais, em iniciativas futuras, do que as previstas e realizadas neste curso piloto (ver Figura 2). De facto, os pedidos de esclarecimento e de ajuda frequentes bem como as sugestões dos participantes levam-nos a concluir pela necessidade de se introduzir um maior número de reuniões presenciais, tanto mais que a interacção em sala é um facilitador da aquisição do tipo de competências em causa.

Finalmente, persiste no nosso País a falta de creditação para este tipo de acções. Embora alguns países europeus, nomeadamente o Reino Unido, já possuam sistemas de creditação desenvolvidos pelas universidades e que contemplam este tipo de acções, tal não é a nossa realidade.

Assim, só foi possível distribuir um diploma de participação, assinado por todos os parceiros envolvidos no projecto, e talvez o momento mais gratificante para a equipa portuguesa foi, quando da sua entrega aos participantes, ter visto um olhar embaciado pela emoção no rosto de uma mulher que nunca imaginou possível receber um diploma numa universidade e com tantas assinaturas...



NOTAS

* Projecto Learning Matters: A European Open and Distance Learning Vocational Strategy for Employees

** CIECA/ULHT: Maria Helena Antunes (coordenadora); José Bento; Maria João Gomes; Teresa Clara. CGTP: Rosa Xisto

QUE É O CENTRO NACIONAL DE CULTURA

O centro é uma associação cultural declarada de utilidade pública, fundada em 1945, durante o salazarismo, como um espaço de encontro e de diálogo entre os diversos sectores políticos e ideológicos, em defesa de uma cultura livre e pluridisciplinar. Desde o 25 de Abril de 1974, o CNC tem-se esforçado por transmitir uma noção de Error! Reference source not found., quer disciplinares, quer geográficas. Ele tenta ser o elo de ligação entre aqueles cujos caminhos normalmente não se cruzam: velhos e jovens, artistas e empresários, sector público e privado. Grande parte da sua acção é dedicada à defesa do papel desempenhado pela Error! Reference source not found. e à actualização das suas relações com outras culturas. Isto é feito através de exposições, de publicações, de cursos de formação, de viagens de estudo de âmbito cultural e de colóquios. Para além das actividades dirigidas ao grande público o CNC organiza ateliers infantis, acções de Error! Reference source not found., professores e guias de turismo cultural, promove cursos livres abrangendo as mais diferentes áreas e presta serviços culturais a associações, empresas, autarquias e organismos públicos. A secção multimédia, com o Banco de Dados PRATIMATIC e as produções Cibercultura (jogos e CD-Rom) é, com o café cibernético Ciber Chiado, o mais recente sector de actividade.

Morada:

Rua António Maria Cardoso, 68
1200 Lisboa
Tel.: 01 346 67 22
Fax: 01 342 82 50
E-mail: info@cnc.pt

In: <http://www.cnc.pt/pages/cnc.html>

MUNDOS COMUNICANTES

EXPOSIÇÃO PERMANENTE

Desde o nível microscópico dos menores organismos vivos até à complexidade das sociedades modernas, comunicar é uma condição de sobrevivência. A essência

da comunicação é a transmissão e compreensão de uma mensagem, mas a mensagem pode tomar muitas formas: um gesto, um sinal luminoso, uma série de sons, uma imagem, servem para comunicar tanto como uma palavra escrita ou falada.

A nossa vida colectiva assenta sobre a comunicação: o que conhecemos do Mundo que nos rodeia; o que conhecemos acerca do que a inteligência e a criatividade humanas vão produzindo; o modo como estabelecemos, aceitamos e seguimos as regras da vida em comum; a produção e troca de bens e serviços tudo isto é apenas possível através da comunicação.

Mas para que tal seja possível necessitamos de um conjunto de serviços, organizações e tecnologias que formam o sistema de comunicações.

O sistema das comunicações é o verdadeiro elo de ligação do mundo dos conhecimentos e das ideias, das memórias, das actividades económicas, dos afectos, das estruturas sociais, das relações entre pessoas, povos e culturas. São as comunicações que permitem que esses mundos sejam realmente mundos comunicantes.

No espaço das exposições temporárias está presente a exposição dos CTT — Correios de Portugal “Correios: Novas Tecnologias mais e Melhores Serviços”. Aqui pode ver equipamentos auto-serviço, uma estação de correios, o Telepost — Correio Electrónico Postal e vários terminais ligados à Internet. Tal permite aos visitantes inteirarem-se da diversidade de serviços de qualidade oferecidos pela empresa, bem como das novas tecnologias implementadas e do seu funcionamento.

Também no espaço das exposições temporárias pode ainda ver a exposição “Um Mundo Uma Rede Postal — Primeiros Sinais de Correio Público”. Esta exposição filatélica permitirá uma verdadeira viagem pela história da actividade postal no nosso País — através de selos, bilhetes postais, gravuras e desenhos.

Museu das Comunicações
Rua do Instituto Industrial, 16
1200 Lisboa

Exposições Permanentes e Temporárias

“Mundos Comunicantes”
Horário — 10:00H às 18:00H

In: <http://www.cidadevirtual.pt/fundação/mcom.html>

Um segundo para pensar

Queremos com “Um segundo para pensar” dar a conhecer pequenos grandes pensamentos de grandes homens. Num tempo em que é raro alguém pegar num livro ou realmente dialogar, *é tempo para pensar!*

“Ama o teu próximo o mais que puderes e há-de frequentemente encontrar rostos que te encherão de alegria.”

Manzoni

“É o acaso que nos dá a família, mas somos nós que escolhemos os amigos. Isto demonstra o inexcusável valor que um amigo tem para nós.”

Aristóteles

“É na humildade que reside o poder. Os humildes são como a pedra: está no chão mas é sólida. Os orgulhosos são como o fumo: é alto, mas dissipa-se.”

St.º Agostinho

“Aquele que não sabe e não sabe que não sabe, é tolo

evite-o.

Aquele que não sabe e sabe que não sabe, é um estudioso

instrua-o.

Aquele que sabe e não sabe que sabe, é um simples

acorde-o.

Aquele que sabe e sabe que sabe, é sensato siga-o.”

Provérbio Árabe

“A acção é o antídoto para o desespero.”

Joan Baez

“Devemos votar no candidato que prometer menos, por ser ele o que menos nos desapontará.”

???

“A satisfação está no esforço feito para alcançar o objectivo e não tê-lo alcançado.”

Ghandi

“O homem irreflectido, vendo apenas os efeitos das coisas e não as suas causas, fala de sorte.

Há esforços e há resultados. E é o valor do esforço, não a sorte, que é o caminho do resultado.”

Allen

“O Homem vive preocupado em viver muito e não em viver bem, quando afinal não depende dele viver muito, mas sim viver bem.”

Séneca

“Nunca devemos ter tanta pressa que não possamos parar para saborear as coisas boas da vida, mas sem perdermos a noção do enorme valor de um simples segundo.”

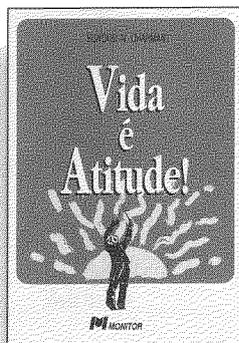
Montapert

“Porque ficas de braços cruzados se o maior homem do mundo morreu de braços abertos?”

W. Osler

“Este mundo é uma comédia para aqueles que pensam e uma tragédia para aqueles que sentem.”

Walpode



VIDA É ATITUDE

O objectivo deste livro é demonstrar que a atitude é uma força preceptiva que pode melhorar a sua vida. Inúmeros exemplos provarão que um pensamento positivo poderá fazer de uma vida assim-assim, uma outra altamente excitante. Uma atitude positiva pode converter uma pessoa vulgar numa outra encantadora. Pode fazer com que uma pessoa de sucesso tenha ainda mais sucesso. Uma atitude positiva, adequadamente percebida e adoptada, pode enriquecer a sua personalidade e a impressão que transmite aos outros.

Se tem um conceito superficial de atitude, a leitura deste livro pode fazê-lo mudar o seu pensamento e juntar-se aos que consideram que a atitude é o seu bem mais precioso.

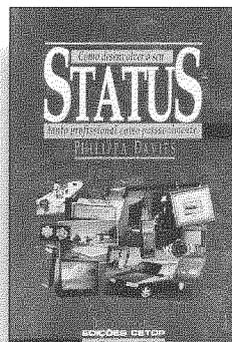
Ficha Técnica

Título: *Vida é Atitude*

Autor: Elwood N. Chapman

Editora: Monitor

À vendas nas Livrarias



STATUS

Status é muito mais do que uma medida de posição social. É a realização do potencial e da capacidade, na medida em que o poder pessoal de um indivíduo e as suas realizações são objecto de reconhecimento e valorização por parte dos outros.

Todo o tipo de meios são utilizados para exprimir *status*, desde certas marcas de carros e relógios, casas de campo ou praia, roupa de estilistas, *griffes* e mais *griffes*.

Mas estes são apenas a pompa visível. Muita gente procura *status* sem entender como ele funciona. Este livro procura encontrar as respostas mais adequadas. A autora explica-nos como, compreendendo as regras dos jogos de *status*, que jogamos a toda a hora, podemos construir uma carreira, reputação e influência. *Status* dar-lhe-á uma valiosa perspectiva da forma como se procura e alcança *status* e poder. Trata-se de uma leitura recomendada a toda a gente que quer desenvolver o seu poder e influência.

Ficha Técnica

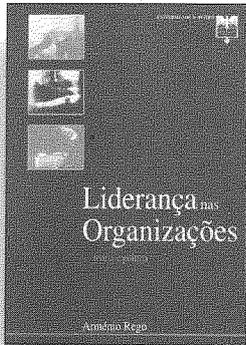
Título: *Status*

Autor: Philippa Davies

Editora: Edições CETOP

Colecção: Guias Práticos

À vendas nas Livrarias



LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é uma espécie de corrente que só funciona com os dois pólos: líderes e seguidores. Não há liderança sem líderes... mas também não há sem liderados. Importa estudar uns e outros, assim como o processo de influência mútua. É este um dos eixos do livro.

O outro eixo concilia teoria e prática. Significa isso que a obra está recheada de linhas de orientação práticas, de estudos de casos e de exercícios de auto-avaliação. Pretende-se, desse modo, ajudar os gestores a tomarem medidas mais eficazes, e os estudantes a melhor compreenderem os modelos teóricos apresentados.

O autor convida os leitores a enviarem as suas críticas, sugestões e propostas. Todas serão bem-vindas.

Ficha Técnica

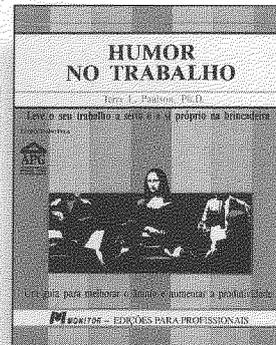
Título: *Liderança nas Organizações*

Autor: Arménio Rego

Editora: Universidade de Aveiro

Endereço:

Arménio Rego
 Universidade de Aveiro
 3800 Aveiro
 Tel.: 034 - 370024/361
 Fax: 034 - 370215
 E-mail: Arego@egi.na.pt



HUMOR NO TRABALHO

Humor no Trabalho não é mais um livro para o fazer rir. Vai rir, mas não é essa a intenção deste livro. A intenção é sensibilizá-lo quanto ao valor do humor no trabalho. O uso apropriado do humor aumenta não só a sua eficácia pessoal e profissional, como também a produtividade dos outros. Este livro é um guia prático que vai mostrar-lhe como utilizar o humor para desarmar a ira, desbloquear a resistência nos outros e melhorar a comunicação.

Aprenda por experiência própria que não é um crime divertirmo-nos no trabalho.

Ficha Técnica

Título: *Humor no Trabalho*

Autor: Terry L. Paulson, Ph. D.

Editora: Monitor

Colecção: Edições para Profissionais

À vendas nas Livrarias

A ARTE DA COMUNICAÇÃO NOS DOIS SENTIDOS

“Dizem-me que este é um filme de formação em vendas. Fico contente por dizer que não sei nada sobre vender. Por outro lado, sei bastante sobre comprar.

Nunca ninguém vende nada a ninguém. As pessoas que conseguiram ajudar-me a decidir pela compra, foram aquelas que se deram ao trabalho de saber o que eu precisava e para isso tiveram de comunicar.”

Este é o diálogo inicial do programa “A arte da comunicação nos dois sentidos” — um clássico sobre a comunicação em vendas, que apresenta o processo da interação bilateral ou nos dois sentidos, como um processo eficaz para a venda de sucesso.

Sinopse do programa:

A história desenvolve-se em torno de uma dona de casa que nos vai mostrando a sua perspectiva de consumidora, ao mesmo tempo que nos explica qual a melhor forma de comunicar com os clientes. De facto, ela própria tem necessidade de “vender” ao marido umas férias conjugais há muito adiadas, aproveitando essa circunstância para nos explicar — através de um completo leque de situações de venda — quais as competências associadas aos contactos comerciais bem sucedidos.

Pontos-Chave:

“Eu avisei-os de que não sabia vender mas, como cliente, sei que decido comprar quando um vendedor se preocupa com as minhas necessidades. E isso significa comunicar nos dois sentidos.”

O processo da comunicação nos sentidos obedece a 5 regras de ouro:

- Falar não é vender
- Fazer perguntas abertas e ouvir as respostas
- Falar de pessoa para pessoa
- Procurar sinais de compra
- Usar a mesma linguagem do cliente

A Audiência Recomendada:

- Gestores e supervisores de vendas
- Equipas de vendas e seu *staff* de apoio
- Todos os elementos que prestam serviço a clientes

Material de Apoio: Manual do Monitor

Produtor: Training Direct

Duração: 24 minutos

O FILME AZUL COMO TER IDEIAS EXCELENTES

“O processo do pensamento criativo inicia-se com um objectivo, quer seja um problema ou uma oportunidade, após o que começamos a gerar ideias ou a encontrar soluções. Esta é uma fase azul, como o céu, limitada e livre.”

O filme Azul, baseado na obra de Mark Brown, aborda a estrutura de raciocínio desenvolvida durante o processo do pensamento criativo, onde surge a geração de ideias.

Estrutura do programa:

Pelo conteúdo e propósito, o programa é recomendado para reuniões de *brainstorming*, seminários ou acções de desenvolvimento de equipas, onde a criatividade, a inovação e a mudança sejam temas de primeiro plano.

Os exemplos que conduzem à produção de ideias são ilustrados com imagens apelativas e num ritmo moderno e motivador, enfatizando os ambientes e a postura mental necessários à criação de novos conceitos. O filme estimula a adopção de duas estruturas de raciocínio:

- pensamento bidimensional — para ligar aspectos semelhantes.
- pensamento tridimensional — para unir aspectos diferentes

Conceitos-chave:

Todos nós temos capacidade para ter mais e melhores ideias. É tudo uma questão de adoptarmos uma estrutura de raciocínio azul e deixarmos-nos divagar livremente, sem os espartilhos da lógica, sem convenções e sem preconceitos. Depois, o passo seguinte é alimentar o impossível, sem sufocar as ideias.

Sugerido para:

Dada a sua flexibilidade, o programa pode ser utilizado junto de equipas e respectivos líderes, dos mais variados sectores da organização em:

- Seminários sobre inovação, mudança organizacional e criatividade.
- Reuniões de geração de ideias e de resolução de problemas.

Material de Apoio: Manual do Monitor

Produtor: Melrose Film Productions

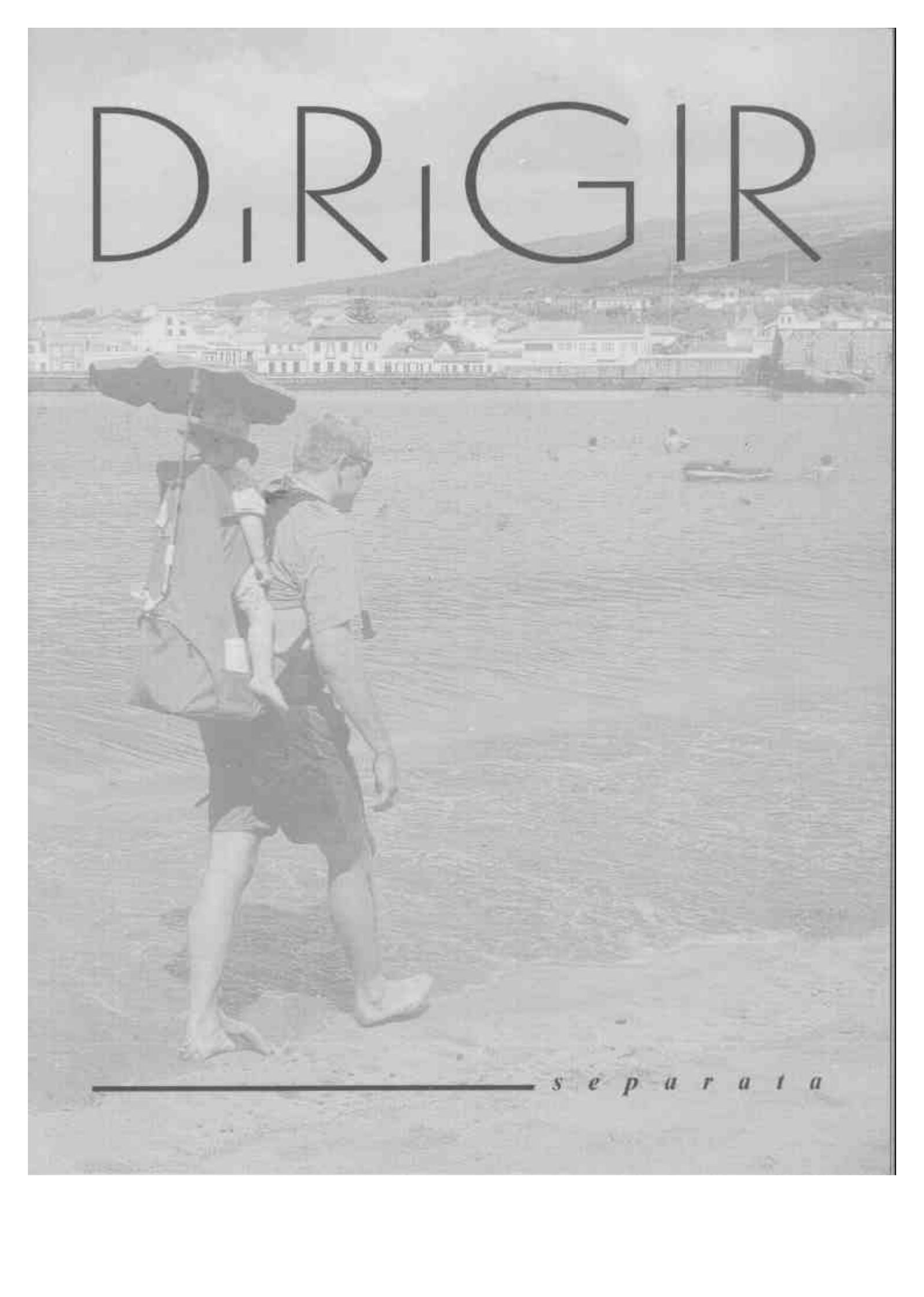
Duração: 15 minutos

Para informação e encomendas

Tel.: (01) 79 33 02 23 Fax: (01) 793 61 19

E-mail: vgest@mail.telepac.pt

D, R I G I R

A black and white photograph of a man carrying a child on his back, walking on a beach. The man is wearing a light-colored shirt and shorts, and is barefoot. The child is wearing a hat and a light-colored outfit. In the background, there is a coastal town with buildings and a body of water. The sky is overcast.

s e p a r a t a



PAPÉL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. IMPRESSÃO: PERDIS, SA



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONA
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 56
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



TEMPO DE ÓCIO/ /TEMPO DE PRODUÇÃO

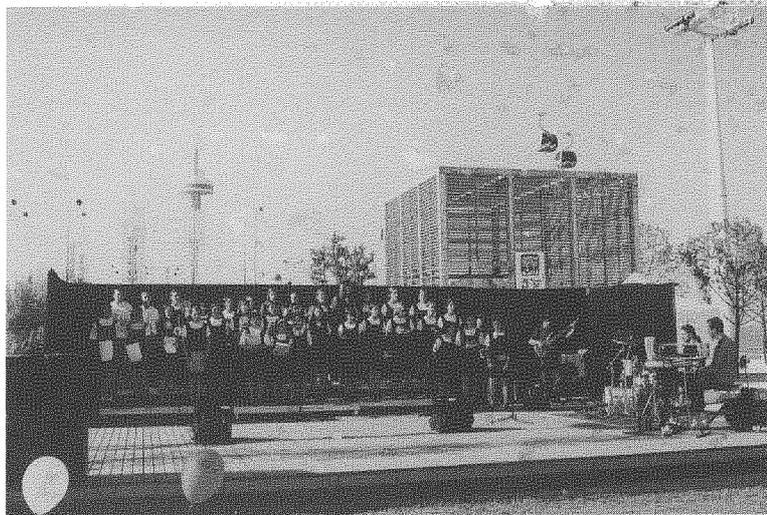
A INTERPENETRABILIDADE ACTUAL DOS CONCEITOS

A implementação do sistema capitalista moderno, nomeadamente as suas vertentes de liberalização e democratização, configurou indubitavelmente uma crescente facilidade de acesso aos bens materiais e aos bens intelectuais. Concretamente, tal processo de democratização implicou um crescente alargamento do poder de compra acompanhado de um aumento da escolaridade e da facilidade de acesso recorrente à informação.

É neste contexto que se inscreve a emergência gradual de uma cultura do ócio e do lazer, e na medida da sua crescente institucionalização, os agentes e as organizações vêm-se confrontados com a **necessidade de gestão e valorização de um tempo de “não**

trabalho”, designado como “tempo livre” (tempo não directamente ligado à produção, tempo inactivo, de lazer ou de repouso, tempo dedicado a outras actividades, etc.) fundamento teórico e ideológico da diversificada oferta de “*ocupação de tempos livres*”, na actualidade. **Tempo livre/tempo de lazer, desde cedo reivindicado pelas classes trabalhadoras, em ordem à obtenção, não apenas do direito ao repouso das tarefas repetitivas do tempo de trabalho, mas, igualmente e correlativamente, de tempo livre para os indivíduos se empenharem em actividades criativas e emancipatórias.**

Todavia, se, nos primórdios do capitalismo, tal reivindicação era meramente residual, decorrendo do processo dialéctico em que se inscreve a luta dos trabalhadores e respectivas organizações pela emancipação do trabalho face ao capital e / ou da fuga ao trabalho alienante, a verdade é que só mais



recentemente (no pós-guerra e, mais especialmente, a partir da década de sessenta) a temática dos tempos livres coloca a questão da lógica dos diferentes usos do tempo, alcandorando-se em verdadeiro paradigma económico e social.

Não é por acaso que, nessa época, Marcuse invocava o facto da duração do *tempo de lazer/ócio* se ter tornado, nos Estados Unidos, mais longa que a do *tempo de trabalho*.

Diversas lógicas do uso do tempo se poderão referir quando se aborda na actualidade a noção de *tempo livre*. Sem aprofundarmos a questão recordaremos apenas duas: uma *lógica de reposição*, segundo a qual a todo o *tempo livre* gasto corresponderá uma actividade de produção acrescida, e uma *lógica do princípio de perda*, segundo a qual a produção se torna secundária relativamente à despesa (*princípio* porque se regem os tempos livres consagrados aos jogos, às artes, etc.).

A institucionalização actual dos tempos livres parece configurar uma interpenetração das lógicas referidas ou, antes, a subordinar a segunda à primeira. É neste contexto que se compreenderão melhor as estratégias publicitárias que valorizam determinados objectos técnicos, sobretudo pelo acréscimo de *tempo livre* que proporcionam.

Torna-se claro que o gasto de *tempo livre* passa paradoxalmente pela necessidade de ganhar esse tempo e de vir a repo-lo mediante mais *tempo de trabalho* para poder adquirir os bens que se destinam a aumentar o *tempo livre*. Lógica feroz em que se inscreve a imperiosa necessidade de saberes recorrentes para estar cada vez mais apto a competir com um mínimo de êxito num mercado cada vez mais competitivo e num processo crescente de obsolescência dos saberes detidos. Fora destas condições a *lógica da reposição* dificilmente ganharia pleno entendimento.

Actualmente, é claro um ordenamento ou uma gestão do tempo no sentido de uma eventual produtividade máxima, o que se traduz numa calendarização do *tempo livre* orientada em função das exigências da organização do *tempo de trabalho*.

A oferta dos tempos livres por parte da indústria da cultura e dos lazeres tem em conta tais exigências nas suas propostas, revelando uma profunda interpenetração entre o mundo do trabalho e o do ócio, e até a subordinação deste àquele.

Poder-se-ia afirmar que a liberalização do tempo de lazer contém algo de perverso, porque ditada apenas pelas conveniências de uma organização mais diversificada e flexível do tempo de trabalho em nome da produtividade e da eficácia a todo o custo.



Curiosamente, pese embora a actual ideologia de valorização do ócio e do lazer integrante de um processo de enriquecimento pessoal e de condição necessária para a realização do sucesso num contexto de autonomia e de liberdade de opções, a verdade é que alguns autores propõem inferências estatísticas que, de certo modo, desmentem tal representação. Não apenas a relação *lazer/saber* ou *tempo livre/tempo de trabalho* apresenta enorme heterogeneidade em função de numerosas variáveis (sexo, cultura, status, idade, ciclo de vida, etc.), como também os resultados de numerosos inquéritos sociológicos realizados em vários países abriram a discussão sobre se a *cultura dos ócios* afinal corresponde, de um ponto de vista estatístico, a práticas maioritariamente circunscritas ao espaço doméstico e centradas na omnipresença da televisão e dos seus efeitos de alienação / manipulação da cultura mediática ou publicitária. Isto porque se entende que o televisionamento pode ser compreendido como uma prática cultural de distração passiva, isolacionista (dificulta a relação intersubjectiva), não exigindo esforço cognitivo especial. Nesta ordem de ideias Jauss⁽¹⁾, entre outros, propõe dois modelos de cultura do ócio designáveis como um *modelo reconfortante* e um *modelo inquietante*, que

nos parecem esclarecedores, embora, actualmente, passíveis de crítica pela sua redutora bipolaridade. O primeiro tipificando a *cultura de massas*, centrado na circulação de mensagens culturais veiculadas pelos *mass media*, nomeadamente a televisão. É um modelo que se define por mensagens imediatamente assimiláveis e aparentemente inquestionáveis, e pela sua capacidade de proporcionar o **espectacular**, o **sensacional**, sem revolucionar o **habitual**. A fórmula substitui a forma. A este contrapõe-se o *modelo inquietante* de uma cultura cuja produção incita a um constante pôr em questão, a um esforço de ampliação das chaves de descodificação das mensagens, a uma concepção de abertura e de processo em lugar do fechamento e do dado, a formas substituindo fórmulas, em suma, a um tempo de utopia e a um espaço de criatividade. As implicações do modelo no que respeita às ocupações do *tempo de lazer* envolveriam actividades de enriquecimento pessoal e profissional. Acrescentamos, todavia, que os utentes de uma cultura dos ócios são extremamente diversificados e mesmo as minorias cultivadas que protagonizam o modelo inquietante não são de todo homogêneas, unidimensionais e monolíticas. A par disso, a diversificação da oferta cultural e a permeabilidade



entre os diversos sectores culturais constituem a tónica dominante.

Por exemplo, no que respeita ao volume e composição das elites cultivadas, o facto de serem minoritárias não contradiz o fenómeno de alargamento para grupos sociais diferenciados mas com níveis de instrução e rendimento compatíveis com frequência de museus, arte, concertos, ópera, teatro, dança, etc. Tais transformações aparecem associadas à proliferação e variedade da oferta cultural, especialmente verificada nos grandes centros urbanos.

Se, inicialmente, as elites tradicionais restringiam o seu número em função das necessidades de manutenção da sua coesão, isso tornou-se incompatível com um modelo de cultura urbana, de oferta ampla e multifacetada, com base em parcerias, mecenatos e apoios governamentais, com profissionalização da produção e difusão cultural, e com gestão racionalizada mesmo quando se trata de organismos e produções culturais não orientados para o lucro. Sublinhem-se os efeitos da expansão do lucrativo sector das indústrias da cultura e dos lazeres, cuja dinâmica vem competindo e até sobrepondo-se à dos outros sectores culturais.

Tendo como objectivo alcançar *públicos* cada vez mais amplos e diversificados, tais indústrias implicam uma

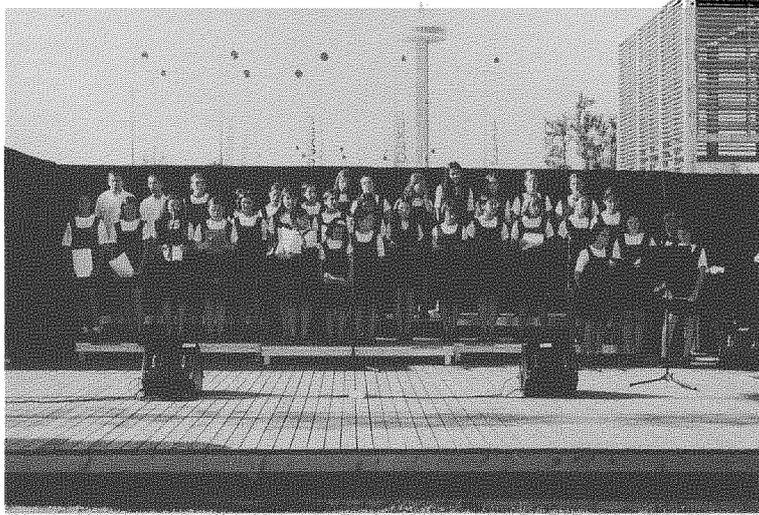
grande variedade de produtores culturais, que se integram, directa ou indirectamente, no processo de trabalho colectivo e de assalariamento.

Aqui o processo de produção, cujos produtos irão constituir a oferta de ocupação dos tempos livres e do ócio, não se distingue nada de qualquer outra actividade económica, ou seja, **as noções de tempo de ócio ou lazer e de tempo de trabalho**, nestes condicionalismos, **encontram-se dissolvidas, ou, no mínimo, mostram-se com contornos indefinidos.**

De resto, tal dissolução começa pelo facto de a liberalização do lazer ser ditada pelas conveniências de uma organização mais flexível do *tempo de trabalho*.

A ambiguidade dos contornos ócio/lazer/trabalho parece, todavia, ser tão somente apanágio de situações sociais em que se configure o modelo de capitalismo moderno e desenvolvido. São situações mais próximas de um *capitalismo informacional*, em cujo contexto homens e organizações se flexibilizam criativamente, adaptando-se com sucesso às mutações amplas e profundas com que se confrontam.

É preciso notar que, no mesmo espaço social das grandes metrópoles, aqueles agentes e organizações, que protagonizam *tempos de lazer/trabalho*, que atrás referimos, coabitam com outras concepções e práticas, ou, se quisermos, com diferentes lógicas



de uso do tempo. Os estratos populacionais recém-chegados à cidade, transportando sobrevivências das culturas tradicionais do campo, os milhões de consumidores de produtos culturais típicos da sociedade de massas (vidé *modelo reconfortante*), compreendendo, ainda, as periferias das grandes cidades, as franjas marginais de excluídos sociais e, enfim, as minorias que protagonizam modelos culturais alternativos, não são exactamente os protagonistas do *modelo inquietante* reivindicado pelas elites culturais minoritárias.

Contudo, a mobilidade social pode alterar os dados do problema, e, com efeito, **alguns autores fazem notar**, em certos casos, **uma crescente fluidez e interpenetração entre culturas de elites e culturas populares, na medida em que aquelas se tornam menos coesas e mais concorrenciais.**

E mesmo considerando apenas as elites minoritárias, elas próprias vêm registando alterações significativas quanto ao volume e à composição. Verifica-se, um pouco por todo o lado, um alargamento crescente a grupos sociais diferenciados, associado à crescente variedade da oferta cultural característica dos grandes centros urbanos. Mas isso não significa que não valha a pena denunciar a marginalidade em que permanecem largas faixas populacionais face às possibilidades

de acesso aos bens materiais e simbólicos, consumidores de um *tempo de lazer* pouco exigente, conformista e de distracção fácil.

Esta visão pouco animadora pode, de resto, ser complementada com observações realizadas por Augusto Santos Silva⁽²⁾ a propósito das culturas tradicionais típicas das comunidades rurais.

Com efeito, este autor demonstra que, nas pequenas colectividades do campo, a integração pelo consumo de universos sociais de referência citadina e nacional (em que se supõe que estes exerçam efeito de emulação sobre aquelas) vem comportando a presença de uma oferta de *ócio/lazer* até então inusitada: *a televisão e a discoteca simbolizam tal integração*, a par da enorme perturbação na cosmovisão de matriz camponesa induzida por aquelas. A televisão é, com efeito, o principal veículo de interface entre a *cultura local* e a *cultura de massas*, constituindo a mais regular ocupação diária do *tempo de lazer*. Um tempo que se representa como não trabalho profissional ou doméstico, e que se desenrola no espaço da casa familiar.

Os agentes, tendencialmente idosos, com tradições de vinculação directa ou indirecta à condição de camponeses, muito pouco ou nada escolarizados, são os que maiores dificuldades de adaptação apresentam



aos modelos culturais e comportamentais veiculados pelas mensagens televisivas.

Os mais novos, numa encruzilhada de tempos e de identidades diversas, apresentam algumas dificuldades à análise. Oscilando entre a colectividade local de onde são originários e outros espaços sociais (grandes cidades, emigração para o estrangeiro, etc.), com tendência à fixação nestes, integram, nos seus próprios quadros de sentido, aquisições exógenas.

A referência à comunidade de origem pode tornar-se uma nebulosa de reminiscências ou mesmo esquecida total ou parcialmente, ou, ainda, podendo ressurgir, ao longo dos ciclos de vida, no campo perceptivo e vivencial, como valor a visitar em função de necessidades várias, nomeadamente as de **reforço da identidade**.

Em qualquer dos casos, fenómenos de ambivalência cultural (não se interiorizou completamente a cultura hospedeira, como não se esqueceu totalmente a cultura de origem) problematizam o paradigma da *construção social da identidade*. Situações bem conhecidas, como sejam a dificuldade de adaptação do emigrante regressado, ou do jovem estudante que repartiu os seus estudos entre uma comunidade hospedeira e uma comunidade de origem e que apresenta défices vários (na aquisição da linguagem, na adaptação a programas

de estudo diferentes, etc.), vêm sendo analisadas, e, de qualquer modo, estão fora da temática desta Separata. O que queremos assinalar é que destas situações decorrem alterações na percepção do *tempo de lazer* e dos conteúdos desse tempo.

Podemos colocar, como hipótese, a festa, a romaria, o folclore, o canto, os jogos, e muitas manifestações de arte pastoril, etc., como acontecimentos que se desenrolavam num *tempo lúdico*, nitidamente separado de um *tempo de trabalho*, mas que se harmonizava interactivamente com o ciclo agrícola e com o modo de vida camponês.

Os regressados às comunidades de origem, no caso de quererem fazer reviver a tradição, dificilmente disporão de um quadro perceptivo que lhes permita restituir o sentido original dos acontecimentos lúdicos, que contribuíram também eles para a construção da sua identidade. As tão conhecidas e criticadas casas de emigrantes, símbolos tangíveis da fuga às situações de carência e de miséria, e por isso valorizadas pelos agentes, substituíram as casas tradicionais, apesar das vantagens estéticas e funcionais que, em alguns casos, estas apresentavam.

Hoje assiste-se a uma inversão não motivada certamente por uma percepção súbita da gramática das formas arquitectónicas em confronto, mas, muito mais,



pela percepção de uma opinião que se estrutura longe, nas elites cultivadas dos centros urbanos. Paralelamente à substituição dos serões e da convivialidade que eles proporcionavam, pela omnipresença isolacionista da televisão, perdeu-se ou alterou-se todo um espaço de *tempo de lazer* que a imagem romântica da família reunida à volta da lareira representava.

Mas alterações em outros domínios igualmente vêm acontecendo, como, por exemplo, a substituição do sino da igreja pelo execrável som estereofónico, a banda local, e aquilo que representava de aprendizagem musical, de convivialidade e sentimento de pertença, progressivamente substituída pela banda itinerante de “música pimba”.

Naturalmente que o inventário poderia continuar indefinidamente, e, muito provavelmente, o nosso leitor conhecerá melhor que ninguém casos interessantes destas transformações. Pela nossa parte se as referimos foi porque intentamos explicitar a insipiência da oferta cultural local e a dificuldade de acesso a alternativas mais enriquecedoras.

Em muitos casos, o abandono da agricultura e a integração relativamente recente dos agentes noutros sectores, significou uma conquista igualmente recente de um tempo livre retirado a um horário

de trabalho por vezes intenso: o regime de turnos, a desregulamentação estatal dos regimes de trabalho, a dupla ou tripla ocupação, a violência do trabalho doméstico, constituem situações favoráveis à emergência de uma aspiração de um tempo desocupado, repousante, tempo de férias, na sua expressão mais redutora.

Actualmente, o **mundo das organizações** consitui-se como campo privilegiado de análise relativamente a um recente paradigma designado como **cultura organizacional**. No presente, a ideia de qualidade e flexibilidade conceptualizam formas de superação de constrangimentos que as organizações enfrentam em termos do mercado, de tecnologias, de recursos humanos e concorrência.

Neste contexto, **cultura, formação recorrente, ocupação de tempos livres, podem contribuir para a definição de estratégias, em ordem à implementação de organizações qualificantes.**

O termo já não é novo, mas, de qualquer forma, convém recordar, segundo tem sido dito, por autores diversos, que a sobrevivência das organizações dependerá da adopção de um tipo de estrutura que define a organização qualificante. Isso quer dizer uma cultura específica na qual tempo de *lazer/tempo de aprendizagem* se subsumem.



Tradicionalmente, o estado de saúde de uma empresa era avaliado em função de uns quantos indicadores clássicos, que, independentemente da sua pertinência, apresentavam uma visão redutora da realidade.

As organizações são mais que uma mera estatística, sendo muito difícil avaliar factos como o grau de motivação, o grau de confiança que os trabalhadores depositam na sua empresa, o seu empenho, a vontade que têm de modificar o que está errado ou de consolidar estruturas que funcionam de forma correcta. **Hoje não basta a qualidade dos produtos ou o saber técnico dos quadros. Hoje o que importa são as pessoas.**

Muitas empresas em Portugal estão mudando rapidamente as suas concepções profissionais sobre o capital humano de que dispõem.

Muitas despesas, nomeadamente com *formação profissional, aquisição de competências, ampliação de saberes*, mesmo que indirectamente ligados à actividade, já não são considerados como custos, mas sim como investimentos.

Um exemplo de uma abordagem não tecnocrática sobre a própria organização pode ser colhido na transportadora aérea nacional — TAP, a qual tenta imprimir, através de vários dispositivos, como seja o Clube TAP⁽³⁾ e o Jornal TAP 2000, uma dinâmica

participativa sobre um vasto leque de problemas. Propondo, paralelamente, um vastíssimo programa de actividades enriquecedoras de ocupação do *tempo do lazer*, abrangendo temáticas tão diversas como artes decorativas — pintura de vidro, vitral, óleo, aguarela, porcelana, tecido, azulejaria, gesso, estanho, pirogravura, etc. —, dança de salão, música moderna, grupos corais (infantil e adulto), folclore, actividades desportivas, nomeadamente atletismo, parapenta, natação, automobilismo, e, lá está, numerosas actividades de convívio, como excursões, realização de rallye-paper, e, claro, todo o tipo de viagens, ao estrangeiro e em território nacional.

Para além disso, a companhia alerta à participação em acontecimentos relevantes, como a EXPO '98, especialmente o dia de honra da TAP.

NOTAS

- (1) H. R. Jauss, *A Literatura como Provocação*, Veja, Lisboa, 1993
- (2) Silva, Augusto Santos, *Tempos Cruzados — Um Estudo Interpretativo da Cultura Popular*, Edições Afrontamento, Porto, 1994.
- (3) Aproveita-se a oportunidade para endereçar os nossos agradecimentos ao Clube TAP pelas fotos e pelas demais informações que nos prestaram.

●
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIR,

Socióloga, Assessora da IGF

Antropólogo, Docente Universitário

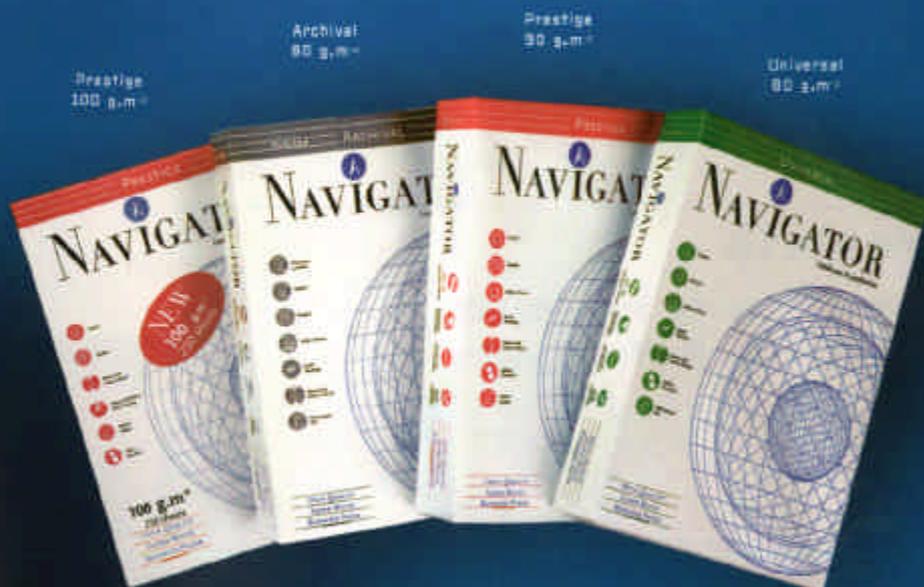
○



**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 e Performance

Fabricado em Portugal pela Soporcel.

<http://www.soporcel.pt>



ofereça
um
Estágio
ofereça
um Futuro

Sr. Empresário

Conheça as vantagens da sua adesão
ao Programa Estágios Profissionais

Dirija-se ao Centro de Emprego da sua área



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE



COMUNIDADE EUROPEIA
Fundo Social Europeu

