NOV. DEZ. 98 - Bimestral - 200.00

ISSN: 0871-7354

58

DIRIGIR

revista para chefias

As Empresas e a Mundialização

SEPARATA

Internacionalização das Empresas Portuguesas

COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

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.

Prestige 100 g.m²

Archival 80 g.m²

Prestige 90 g.m²

Universal 80 g.m²

Garantia de Qualidade Total

NAVIGATOR

Fabricado em Portugal pela Soporcel.

http://www.soporcel.pt

SUMÁRIO

EDITORIAL 2

DESTAQUE
Quo vadis globalização? 3
José Vicente Ferreira

5 perguntas e respostas sobre globalização 10
J. M. Marques Apolinário

Tome nota 15

FORMAÇÃO
O novo paradigma da formação 17
Cremilde Batalha

HISTÓRIA E CULTURA
Vista Alegre: a tradição é o que era 25
Elvira Pereira e Fernando Casqueira

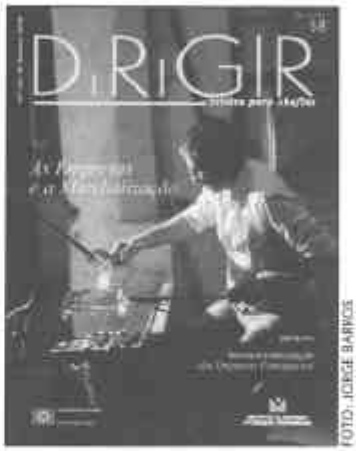


FOTO: JORGE BARROS

ECONOMIA INSULAR E MUNDIALIZAÇÃO: A MADEIRA COMO UM CASO

GESTÃO
30 Economia insular e mundialização: A Madeira como um caso • *Eliezer Azevedo*

32 Organização do teletrabalho
Rui Costa Barbosa

37 A globalização da gestão • *Alice Cardoso*

41 Jovens quadros face ao trabalho e ao emprego
Rui Moura

48 Criar uma empresa
—Carreira de empresário: vantagens e desvantagens
J. M. Marques Apolinário

Disse sobre gestão 50

EUROFLASH 51

ASPIRINAS DA ALMA
O tempo de lazer na sociedade moderna 52
Albuquerque Tavares

SOCIEDADE
Todos diferentes todos iguais. Todos iguais? Não. Todos bonitos 54
João Godinho Soares

BREVES 58

LIVROS A LER 60

CLASSIFICADOS 62

ÍNDICE/98 63

ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. **DIRECTOR** ADELINO PALMA. **COORDENADORA** LÍDIA SPENCER BRANCO. **CONSELHO EDITORIAL** ADELINO PALMA, ELIZABETE MIRANDA, HENRIQUE MOTA, JOÃO PALMEIRO, LÍDIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVILLEZ, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. **COLABORADORES** A.I.C. CARDOSO, A. ALBUQUERQUE TAVARES, CREMILDE BATALHA, ELIEZER AZEVEDO, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, JOÃO GODINHO SOARES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, RUI COUTO BARBOSA, RUI MOURA. **REVISÃO TIPOGRÁFICA** PAULO RAMOS. **CAPA** FOTO DE JORGE BARROS. **CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA** T4 - NUNO GASPAR. **ILUSTRAÇÕES** MANUEL LIBERTO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, 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) 8462967 - EXT.: 2320, 3447, 3652 - APARTADO 6208 - 1803 LISBOA CODEX - E-MAIL: dirgir@mail.iefp.pt. **EDIÇÃO** GABINETE DE COMUNICAÇÃO. **MONTAGEM E IMPRESSÃO** TIPOGRAFIA PERES, S.A. **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 6208 - 1803 LISBOA CODEX. **NOTADA INC ICS. DEPÓSITO LEGAL** N.º 17519/87. **ISSN** 0871-7354. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES 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.

A **globalização** é, sem dúvida, uma das palavras de ordem deste final do século, embora nem todos entendam o fenómeno na mesma perspectiva e com idêntico alcance. Para uns, trata-se de um movimento que não é novo pois há muito que o Homem revela tendência para ultrapassar os seus domínios territoriais e para estabelecer novos canais de comunicação, enquanto para outros a expressão quer sinalizar o início de uma nova era ou período da história da Humanidade e não apenas a sequência natural dos anteriores movimentos de transnacionalização e de interdependência.

A forma como este movimento é encarado também não é idêntica para todos, dependendo fundamentalmente do peso que colocam em cada um dos pratos da balança das virtudes e dos defeitos, dos impactes positivos e negativos.

Para uns, a globalização só pode ser sinónimo de modernização, desenvolvimento, progresso, aumento de riqueza, melhoria de bem-estar e, para as empresas em particular, de alargamento das suas oportunidades de negócio.

Mas, entretanto, interrogam-se outros: será que todos (países, regiões, empresas, estratos sociais) vão ganhar com este novo processo de redefinição do espaço e do tempo?

Não irá ele alimentar as desigualdades, acirrar os fundamentalismos de toda a espécie, provocar o crescimento do desemprego estrutural e o consequente aumento do fenómeno da exclusão e da marginalidade? E relativamente às empresas, não poderá conduzir antes à expansão dos mercados informais, ao aparecimento de novos riscos, decorrentes de uma mais demolidora competitividade ou de uma maior instabilidade do mercado internacional de capitais?

São os contornos já hoje conhecidos e sobretudo as expectativas que se levantam quanto a estes infernos e paraísos da **globalização** que fazem dela um tema privilegiado de especulação e de debate aos mais variados níveis e nas diferentes instâncias.

Em dois aspectos, porém, parece haver unanimidade. Um deles é o de que a **globalização** não tem uma natureza exclusivamente económica, pois são já visíveis as suas implicações tecnológicas, científicas, políticas, sociais e culturais.

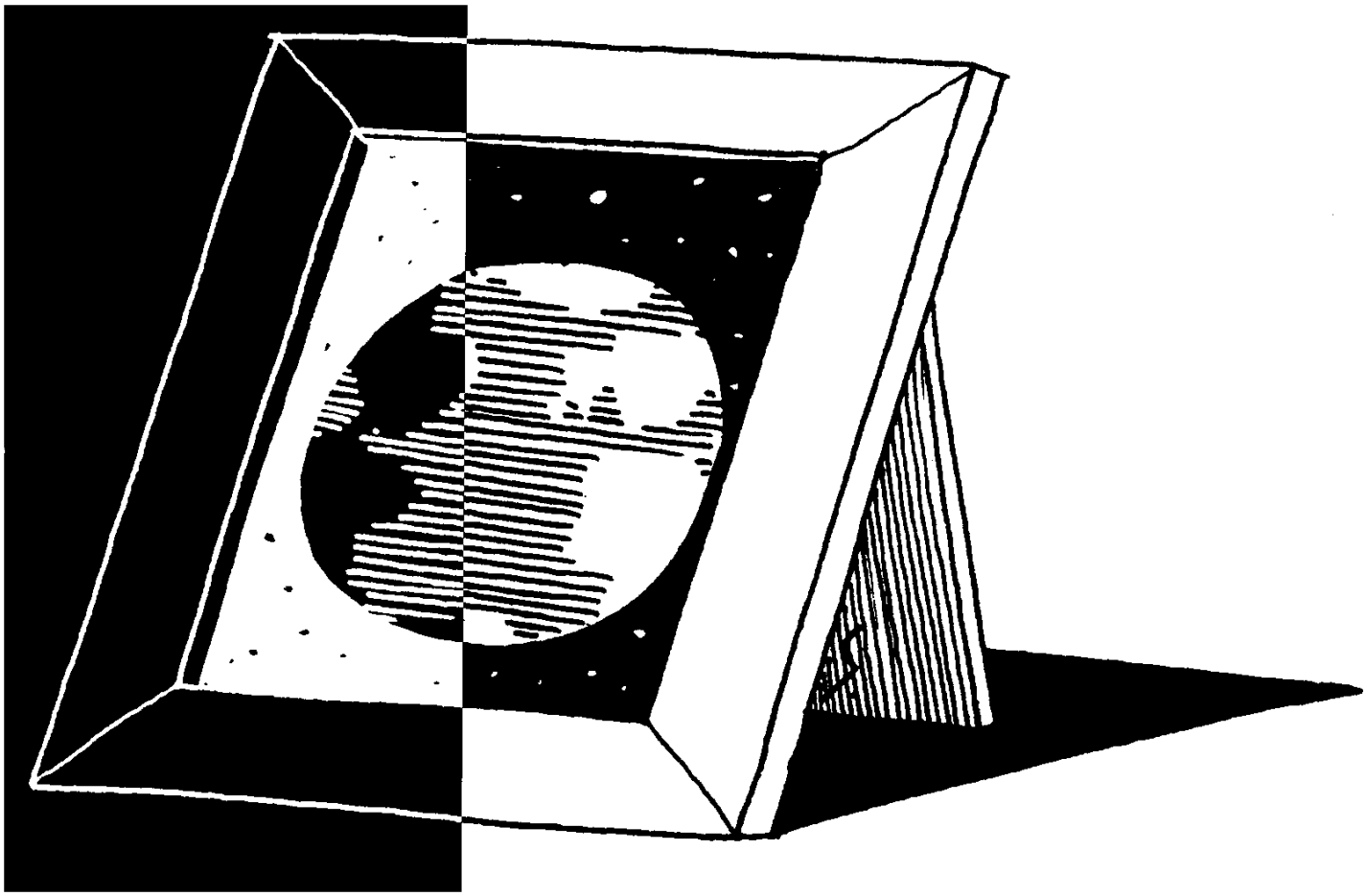
O outro é o de que a inserção no mundo da globalização se tornou imprescindível.

Se assim é, se de facto há que aceitar esta realidade como irreversível e se, por outro lado, ela pode conduzir a resultados positivos mas também produzir efeitos de sinal negativo, então há apenas que actuar com realismo e eficiência — ou, por outras palavras, e parafraseando o filósofo holandês Spinoza, há que agir "nem rindo, nem chorando; apenas compreendendo".

Sobretudo para as empresas e para os que nelas exercem funções de gestão — público a quem esta Revista se destina prioritariamente — a atitude correcta face a esta nova (ou renovada) ordem internacional deverá ser a de compreender e antever as oportunidades e ameaças que ela oferece e procurar de forma eficaz potencializar as primeiras e amenizar as segundas.

Neste número da *Dirigir* encontrará o leitor boas pistas para esse exercício.

Adelino Palma



Quo Vadis *Globalização?*

JOSÉ VICENTE FERREIRA
Consultor em Gestão; Docente Universitário — ISCSP;
Membro do Conselho Editorial da Dirigir

O

A história parece não ter descanso. Mudanças permanentes questionam a vida das pessoas, das organizações, dos governos e dos países. Uma outra civilização está a ser desenhada e ninguém sabe quem são os seus autores. Tudo vai acontecendo numa trama complexa, sempre inacabada. Tudo vai aparecendo de forma diferente. Os ciclos de mudança estão cada vez mais rápidos e mais curtos.

A Civilização da Mudança

Vivemos num contexto de instabilidade e incertezas que vão determinando o desenvolvimento político, social e cultural das sociedades (ver Quadro I "A Civilização da Mudança").

O mundo entendido como uma "aldeia global", a partir da década de 70, continua de forma imparável a caminho de uma "completa" globalização. Os países e os povos são organizados em "teias de aldeias", onde tudo se faz ao mesmo tempo perto e longínquo. É um mundo repleto de paradoxos onde as contradições se acentuam de dia para dia.

Cada país é um pequeno mundo interagindo com o mundo global. A sociedade pós-industrial está a ser substituída por uma sociedade onde a matéria-prima se chama informação. As imagens diárias de um mundo sem fronteiras reflectem uma clara percepção de um novo mundo em construção.

O mundo global surge como resultado de uma profunda reorganização económica e social nos países capitalistas ocidentais (Primeiro Mundo), nas economias ex-comunistas centralizadas (Segundo Mundo), nos países subdesenvolvidos e pobres da América Latina, África e Ásia (Terceiro Mundo) e num Quarto Mundo constituído pela Austrália, Nova Zelândia, Japão e pelos "tigres asiáticos" (Hong-Kong, Singapura, Coreia do Sul e Taiwan), mais tarde acompanhados por uma segunda geração de "novos tigres" (Malásia, Filipinas, Indonésia e China).

Esta ideia de quatro mundos está ultrapassada e a ser substituída por uma nova configuração que procura referências, novos equilíbrios, valores e, principalmente, uma ética de funcionamento.

Esta transformação mundial está a redefinir os papéis centrais representados até agora pelo Estado-Nação, pelo capitalismo de índole nacional, pela riqueza das nações e pelos acordos nacionais de bem-estar social. Tudo está posto em causa. Os velhos equilíbrios mundiais desapareceram e... ainda não apareceram subtitutos. Hoje apenas sabemos que o amanhã será diferente!

A globalização é, assim, um processo novo, diferente da internacionalização e da mundialização, à procura de novos caminhos e principalmente de novos equilíbrios de poderes num mundo cada vez

QUADRO I

A Civilização da Mudança

mais complexo, onde a inteligência do Homem é apenas um saber feito de contínuos "etceteras"...
Neste novo paradigma, vale a pena recordar Bertrand Russel: "Nós somos inteligentes, talvez demasiado, mas, considerados numa perspectiva ética, não somos suficientemente bons. O nosso infortúnio está em que a nossa inteligência se desenvolveu mais rapidamente do que os nossos dons morais."

Internacionalização, Mundialização e Globalização

Com esta nova ordem em constante interrogação, ganham importância novos e velhos conceitos, redescobertos com outras dimensões, que vêm afectar a forma como vivemos e nos relacionamos. Na realidade, internacionalização, mundialização e globalização das economias e das sociedades, capitalismo global e financeiro, governação cooperativa, competitividade e concorrência mundiais, irão passar a marcar o futuro dos países, das pessoas e das empresas.

A globalização é, assim, um processo novo, diferente da internacionalização e da mundialização, à procura de novos caminhos e principalmente de novos equilíbrios de poderes num mundo cada vez mais complexo, onde a inteligência do Homem é apenas um saber feito de contínuos "etceteras"...

Toda esta nova realidade está a exigir uma reorganização das economias, das sociedades e do mundo, o que significa constantes situações de conflitos e inúmeros problemas de difícil solução, ou mesmo sem solução, sujeitos por isso mesmo a novas formas de negociação e concertação.
Para melhor se entender a evolução e a complexidade deste mundo actual vale a pena caracterizar alguns destes conceitos.
A internacionalização tem a ver com o conjunto de trocas de matérias-primas, produtos acabados ou semi-acabados, dinheiro e ideias entre dois ou mais Estados-Nação.
Os Estados criam incentivos às indústrias para que os seus agentes económicos nacionais promovam os seus produtos além-fronteiras, procurando novos mercados, alargando exportações nacionais, contribuindo assim de forma positiva para o equilíbrio das balanças comerciais.
As palavras-chave são "diversificação de mercados", "leitura inovadora das preferências e gostos dos consumidores" e "capacidade para se posicionarem estrategicamente", visando responder em quantidade e qualidade aos mercados.
Todo este processo altera referências, culturas de consumo, padrões de pensamento e de comportamento que vão implicar profundas modificações a nível das pessoas e das organizações.
Na mundialização ganham demasiado peso as empresas multinacionais pois desempenham, neste contexto, um papel muito importante pelo seu poder económico, financeiro e comercial, traduzido na capacidade de decidirem muito para além dos poderes dos Estados.
Os Estados sentem-se impotentes para agirem sozinhos e vêem-se obrigados a cooperar entre si, pois rapidamente compreendem que não poderão mais viver isolados sob pena de enfraquecimento e consequente perda de poder no concerto das nações.
A multinacionalização das empresas refere-se ao alargamento territorial das organizações e à sua localização, originando mudanças territoriais de mão-de-obra, capital e recursos, etc. Nesta situação já não entram apenas agentes económicos nacionais, mas sim os internacionais. Os vários interesses em jogo não são fáceis de interpretar, pois as perspectivas são diferentes quer se trate de países ricos ou de países pobres.
O "negócio" destes países perante as multinacionais passa por razões bem compreensíveis. Assim, os paí-

ses pobres não estão interessados em fazer restrições e por razões compreensíveis não só facilitam a entrada de capital estrangeiro como até o incentivam.
Os países ricos já vêem com outros olhos a entrada de capital estrangeiro, pois tal significa concorrência no seu país, em condições difíceis de combate.
Para evitar estas situações os países criam, por um lado, restrições e, por outro, incentivos às indústrias nacionais para serem mais competitivas.
A globalização representa um outro fenómeno. É uma realidade nova em comparação com a internacionalização e a multinacionalização. Nasce do facto dos indivíduos tomarem consciência de que o multiculturismo se tornou **fonte de vantagens competitivas**.
A globalização poderá ser vista e analisada como sinal de progresso das sociedades, o que implica repensar a evolução da Humanidade e igualmente todas as consequências e impactes inerentes e principalmente tomar consciência para onde se está a evoluir.
Este "novo mundo global" reinventado a cada momento está a dar origem a novas concepções de sociedade e de Estado, a novas capacidades de decisão, que abarcam novos problemas económicos, políticos, sociais, tecnológicos, ambientais... e a novas soluções inovadoras.

As palavras-chave são "diversificação de mercados", "leitura inovadora das preferências e gostos dos consumidores" e "capacidade para se posicionarem estrategicamente", visando responder em quantidade e qualidade aos mercados.

Naturalmente que a globalização pode também transformar-se numa imensa armadilha capaz de conduzir o mundo a situações de ruptura e a conflitualidade difíceis de enquadrar e mais difíceis de resolver.
Aí estão, no centro do mundo, os debates e as reuniões procurando soluções capazes de alterar as regras do jogo. Na agenda do mundo os temas estão em aberto: a criação dos grandes espaços económicos supranacionais, a clarificação de poderes e competências ao nível supranacional, nacional, regional e local, a procura de novas formas de organização e funcionamento democrático dos Estados, novos processos de coordenação internacional das políticas económicas, a reforma do FMI e do Banco Mundial, o papel e a actuação da Organização Mundial do Comércio, são alguns dos temas que irão, pelos seus impactes e transferências, recriar o planeta, a vida dos países e das pessoas e o mundo do trabalho e das organizações.
Para já as descontinuidades parecem ser a única certeza a comandar os destinos das sociedades. Os sinais dos tempos apontam para um futuro incerto e complexo, traduzido em sucessivas combinações de situações de mudança. O mundo está, de facto, a ficar incompreensível, talvez mesmo perigoso.

A Era da Globalização

O fenómeno da globalização está muito relacionado com o desenvolvimento das tecnologias, com relevo particular para as auto-estradas da informação e comunicação.
A visão global do mundo é hoje perceptível em nossas casas, onde é possível observar todo o mundo em tempo real. São múltiplas as possibilidades de acesso a uma cultura global, que todavia tem que ser compreendida nos seus diferentes contextos.
A ideia de globalização surge com particular incidência ligada à evolução das estratégias empresariais, forma visível do capitalismo global. Como foi referido, a transnacionalização implica globalização. As empresas transnacionais conhecem bem o tabuleiro do jogo de mercados e respondem-lhe definindo estratégias que abarcam todos os domínios: investimentos, produção, investigação e desenvolvimento, finanças, recursos humanos, etc.
A conclusão a tirar é que a mundialização do capitalismo, com os seus grandes fluxos de capital visíveis e invisíveis, ultrapassou a etapa internacional entrando na transnacional que, por sua vez, exige dos seus acto-

res visão, estratégias, comportamentos globais e... lucros. Uma série de novas circunstâncias e fenómenos, que se reportam ao final dos anos 80 e aos anos 90, transformou a história recente num importante momento de viragem das economias e das sociedades.

Os anos 90 comportam em si uma progressiva evolução de lógicas de crise e reconstrução a nível de ideias, modelos, infra-estruturas, organizações, processos e seus funcionamentos que questionam globalmente o tipo de crescimento e desenvolvimento económico nos seus impactes relativamente ao ambiente e à dimensão das formas de desigualdade, pobreza e exclusão social. É uma página de história que se vira. A Humanidade toma consciência de estar a participar na transição para um novo mundo, de contornos ainda pouco definidos. Tudo indica que o futuro se prepara para continuar a virar páginas a um ritmo perigoso, onde as implicações e consequências só mais tarde se verão (ver Quadro II "Globalização").

Para já, vamos assistindo a um *made in the world* que exige cada vez mais liberalização, rivatizações, desregulamentação, como resposta a uma competitividade que não quer ter limites.

Há sinais preocupantes no vasto horizonte global e chamam-se desemprego, emprego precário, pobreza, exclusão social, trabalho infantil e iliteracia.

Para onde nos levas, globalização?

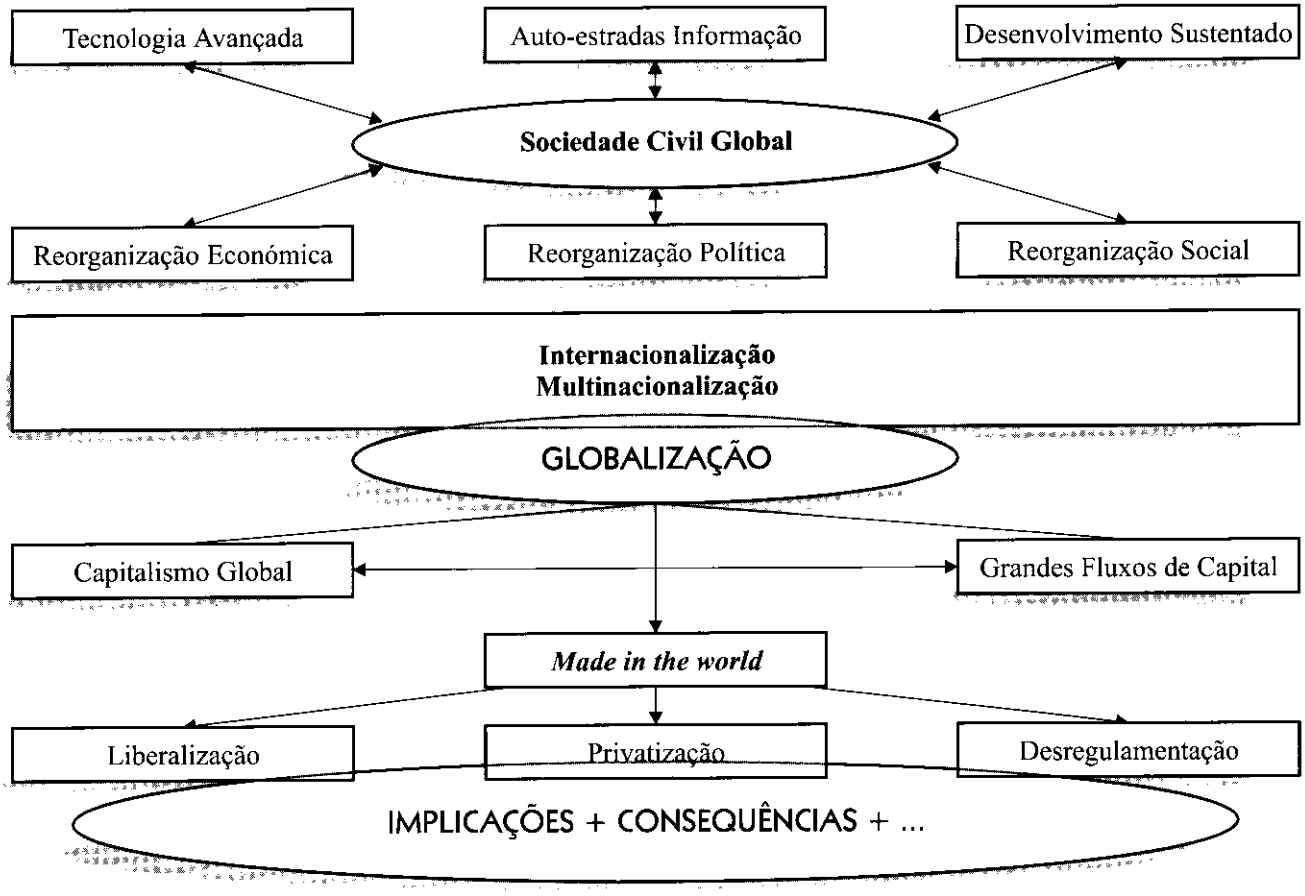
O contexto mundial do século XXI está a ser desenhado como a era da globalização das economias e dos mercados. Associados ao processo de globalização económica estão a surgir novos mercados.

Será que a progressiva afirmação e aceitação da **noção de desenvolvimento sustentado**, por parte de muitos dirigentes mundiais e europeus, será capaz de traduzir na prática a sua concretização a nível de países e sociedades?

No mundo há concerteza lugar para a esperança, assim as democracias saibam assumir a Política como a

QUADRO II

Globalização



arte do bem-estar, da justiça, da cooperação e da redistribuição da riqueza, reinventando o Pacto Social e recolando as pessoas no centro das preocupações dos países.
O grande paradoxo da globalização reside, afinal, nas imensas oportunidades e nos inúmeros problemas em confronto, pois na exploração de muitas dessas oportunidades a contrapartida pode ser dolorosa a nível dos impactes. O que parecia ser bom resulta, afinal, num imenso mar de problemas.
De facto, os novos grandes mercados e os grandes espaços estão a colocar novas questões sobre a partilha e repartição dos recursos e dos rendimentos. Actualmente, são bem visíveis confrontações entre um caminho de progressiva redução das desigualdades entre o chamado "mundo desenvolvido" e o "mundo em desenvolvimento" e um caminho de generalização, complexo e perigoso, das formas de desigualdade e de exclusão social que estão a gangrenar, em paralelo, principalmente o mundo desenvolvido.

Como se continuarão a manifestar estas situações no século XXI?

A máquina do dinheiro nunca parou e nunca soube ler a história. Por isso o século vindouro vai acelerar o processo de mundialização dos sistemas produtivos nacionais, o que significa aumento continuado das trocas comerciais, mobilidade crescente de capitais, de tecnologias, de pessoas e, sobretudo, maior aceleração na criação de sistemas integrados de transporte e difusão da informação veiculando, a nível mundial, valores e símbolos culturais que passarão a fazer parte de um novo imaginário cada vez mais igual, quiça mesmo comum, para toda a Humanidade.
O capitalismo, como sistema económico, não conhece hoje concorrentes e está sozinho, sem alternativas práticas, neste imenso campo global. Aproveita tudo em toda a parte, aproveitando as potencialidades das tecnologias, dos transportes e das telecomunicações. Através da elaboração de autênticas "teias globais" ultrapassa os próprios Estados. Faz leis à medida dos seus próprios interesses. Cria a seu bel-prazer "semelhanças" na procura e de forma estratégica procede à "harmonização" da oferta.
A dinâmica galopante do novo capitalismo global aí está. A extensão deste movimento é bem visível neste fim de século através de várias manifestações, quer ao nível do funcionamento das economias e da actividade empresarial, quer ao nível da organização das sociedades e dos Estados.

Onde nos conduzirá a globalização? A resposta passa pelos Estados quando forem capazes de se entenderem e de entenderem que a razão suprema da democracia está na forma de vida dos povos e em valores da vida que o dinheiro não pode comprar. E tal enquadramento só será possível se os Estados conseguirem definir "regras prudenciais", capazes de porem ordem nos cifrões e que permitam defender a ética da democracia, também ela em processo de globalização.

Onde nos conduzirá a globalização? A resposta passa pelos Estados quando forem capazes de se entenderem e de entenderem que a razão suprema da democracia está na forma de vida dos povos e em valores da vida que o dinheiro não pode comprar.

Como conseguirão os Estados travar a actual ditadura dos mercados? Será que os Estados conseguirão criar condições políticas e sociais capazes de colocarem o dinheiro e as suas realizações ao serviço do desenvolvimento real e visível?
A globalização é um novo paradigma em construção rápida que está a revolucionar a velha aldeia global, envolvendo-a e criando ao mesmo tempo um outro paradigma ainda mais complexo: a "teia global". Somente o exercício de muitas vontades políticas, actuando de forma conjugada e interdependente, poderá travar a actual fase de descontrolo e, em paralelo, encontrar medidas capazes de "civilizar" a globalização.
Esta situação tem múltiplas implicações. Em primeiro lugar, significa uma crescente interdependência económica, pois não existem economias que escapem às ondas de choque que se propagam à escala mundial. Em segundo lugar, determina uma crescente confron-

tação e concorrência entre as diferentes economias. Na realidade, as inovações tecnológicas e as diferentes condições sociais e culturais de cada economia conferem-lhe vantagens competitivas e determinam a deslocalização de actividades produtivas, com reflexos no emprego e no bem-estar das economias concorrentes. Em terceiro lugar, requer uma maior necessidade de actuação concertada à escala internacional. À medida que aumenta a interdependência, reduz-se a capacidade de cada país para resolver de forma autónoma os problemas com que se confronta dada a sua natureza transnacional.

Em paralelo com a globalização económica observa-se à escala mundial uma crescente interdependência dos acontecimentos de índole política. Hoje, os atentados aos direitos humanos, os conflitos raciais ou outros acontecimentos relevantes para os destinos dos Estados e do mundo são transmitidos em tempo real à escala internacional e passaram a influenciar ou a determinar as agendas políticas dos países não directamente envolvidos. As questões políticas ou as exigências de cidadania emergentes noutros países tendem a converter-se em exigências generalizadas dos cidadãos dos diferentes países.

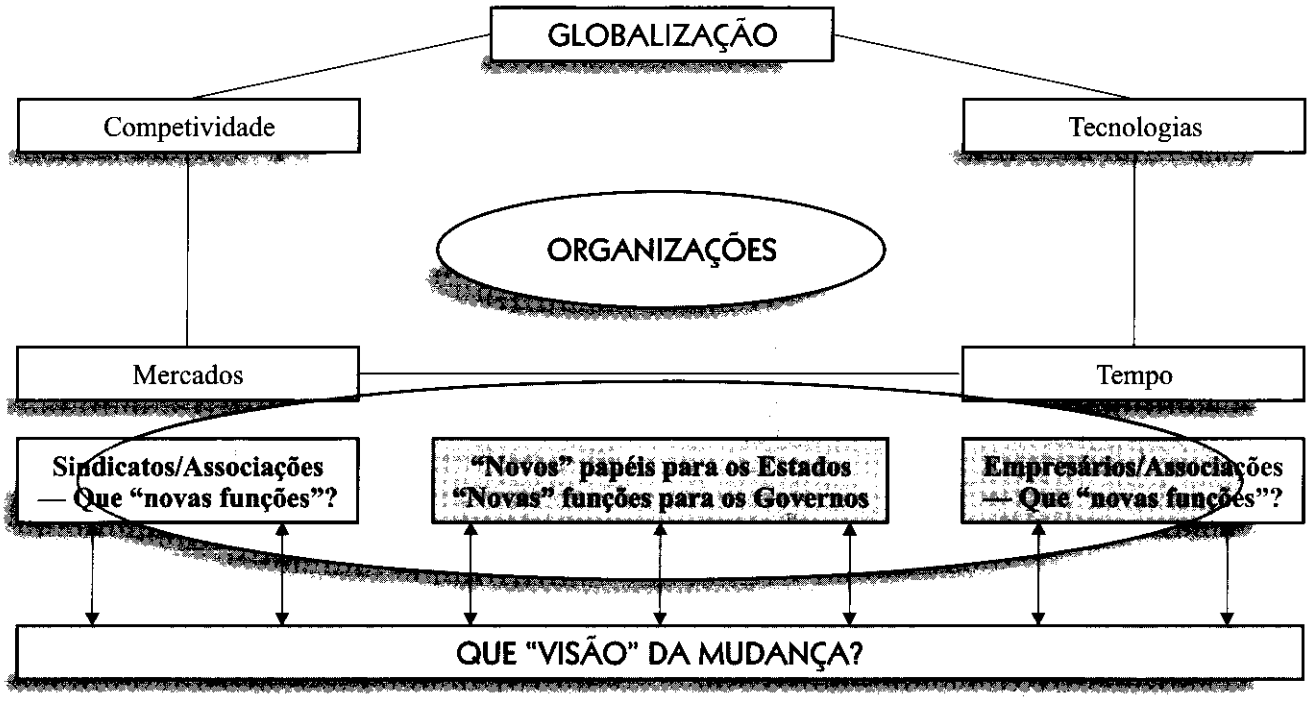
Espera-se que toda esta trama de informação traduza uma maior exigência de transparência política que se assuma como regra e vaga de fundo que se vá generalizando à escala mundial.

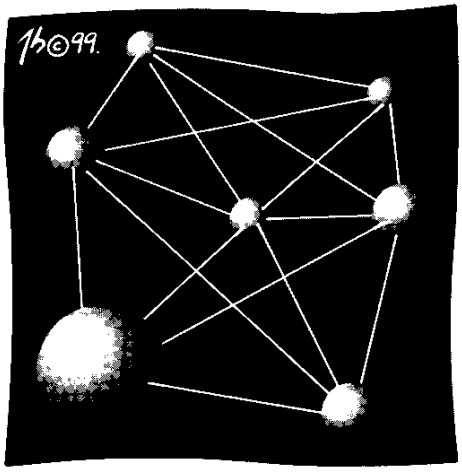
Os sinais de fim de século mostram aspectos positivos, acompanhados de muitas preocupações e muitíssimas interrogações. Estamos perante realidades em constante mudança que, ao colocarem desafios novos, vão obrigar a reencontrar novas soluções e novos equilíbrios no interior dos Estados-Nação e no relacionamento entre países. O percurso da história continua a mostrar-nos que a seguir a épocas de prosperidade sucedem-se situações de crise, a períodos de conflitos e convulsões seguem-se tempos de acalmia e paz.

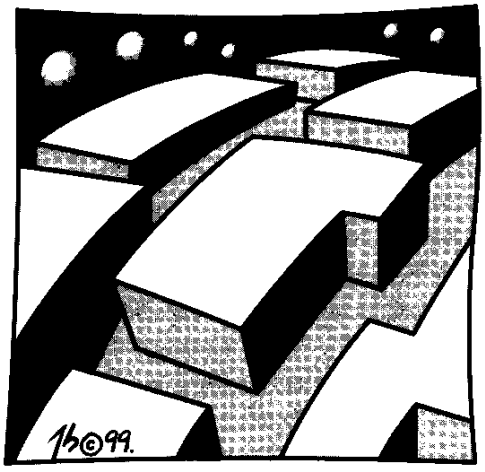
A história continua. O argumento da mudança e da globalização é interessante e sempre inovador, embora preocupante. Cada um de nós vai ser actor e espectador desta realidade envolvente. Resta verificar, com o tempo, se os intérpretes e as audiências estão à altura dos "novos" papéis e das "novas" transformações ditadas pela civilização de mudança que nos envolve (ver Quadro III "Enquadramento da Mudança").

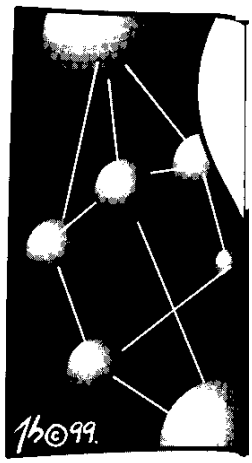
QUADRO III

Enquadramento da Mudança





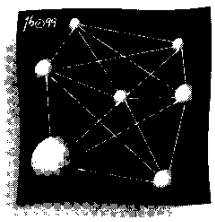




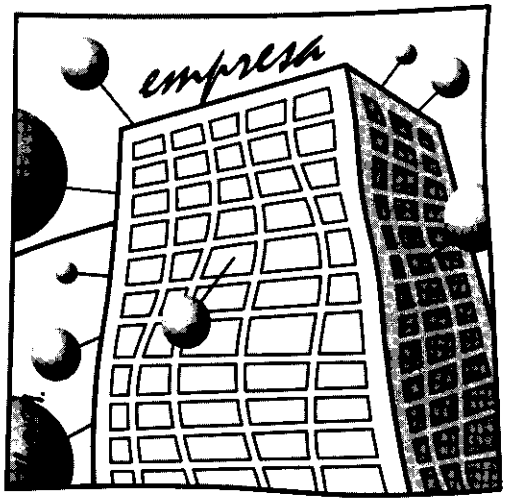
5 Perguntas e Respostas Sobre

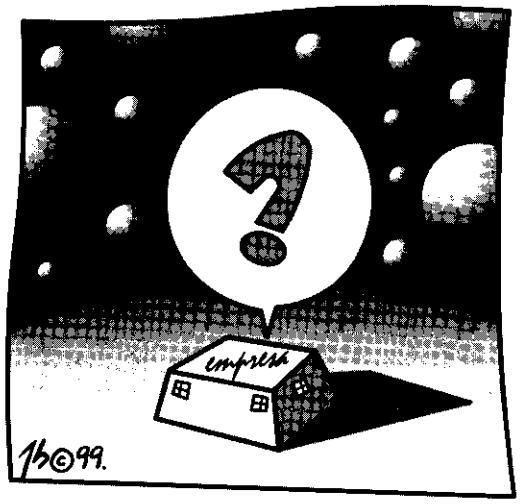
A globalização afecta todas as empresas, independentemente da sua dimensão e quer sejam ou não viradas ao exterior. De resto, não afecta só as empresas mas todos os agentes económicos em geral, incluindo os próprios consumidores.

1. O Que é a Globalização?



Cada vez menos a produção e o comércio se confinam às fronteiras nacionais. Os McDonald vendem *hamburgers* desde o Rossio, na baixa lisboeta, até Moscovo, passando por todas as principais cidades dos quatro continentes. Quarenta mil (!) garrafas e latas de coca-cola são vendidas por cada segundo em todo o mundo, informava há dias uma revista da nossa praça. A Ford e a Volkswagen, associadas em Setúbal, fabricam anualmente dezenas e dezenas de milhar de automóveis (viaturas monobloco); nenhuma delas, porém, é vendida em Portugal. Brinquedos oriundos da China, computadores construídos na Coreia e material desportivo *made in* Indonésia proliferam pelos quatro cantos do mundo (por vezes, provocando até surpresas e embaraços como sucedeu com o episódio recentemente despoletado em torno da selecção portuguesa de futebol).
E que dizer, por exemplo, do automóvel "americano" (?) (Ford Crown Vitoria), construído a partir de componentes com origens tão díspares como





Globalização

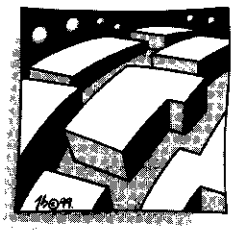
J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir

México (bancos, pára-brisas e depósitos de combustível), Japão (pára-choques), Espanha (sistemas electrónicos), Alemanha (sistemas de travagem) e Inglaterra (parte dos eixos de rodagem)? Que dizer dos filmes — o *Titanic*, por exemplo — exibidos simultaneamente em dezenas e dezenas de milhar de salas de espectáculo espalhadas por todo o mundo? E das somas astronómicas de capitais a deslocarem-se, em fracções de segundo, de umas praças financeiras para outras em busca dos melhores rendimentos? E das prateleiras dos super-hiper-mercados repletas de produtos das mais variadas proveniências num autêntico espectáculo de cosmopolitismo comercial?

Tudo isto significa, de facto, que o mercado está a ser unificado à escala mundial. O mundo está a tornar-se um só mercado e, em resultado disso, as empresas — todas elas, de uma maneira ou doutra — têm de lidar com a competição internacional nos seus mercados domésticos e, em muitos casos, têm de procurar mercados externos para responder às ameaças e oportunidades que a liberalização comporta.

É este exactamente o sentido da globalização da economia: movimento evolutivo das actividades transnacionais das empresas, que vai desde a intensificação das exportações até à produção e comercialização de bens e serviços noutros países, passando pelo investimento estrangeiro bem como pelo estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas de diferentes nacionalidades, num contexto de crescente liberalização dos mercados e interdependência económica entre os Estados.

2. Quais São os Factores Que Concorrem Para a Globalização?



Em primeiro lugar, há que notar que a globalização não é um fenómeno novo. Empresas como a Siemens, a Remington e a Singer, no século XIX já vendiam os seus produtos em diversas partes do mundo. Por volta dos anos 20, a Fiat, a Ford, a Unilever e a Royal Dutch/Shell, entre outras, tornaram-se multinacionais. Porém, desde o começo da década de 80 tem-se assistido a uma nova fase da internacionalização da economia com características que a diferenciam claramente das do passado.

Hoje vivemos num ambiente cada vez mais global. As viagens a jacto e os efeitos da televisão e de outras formas de comunicação, como o telefone e os aparelhos de fax, encolheram o globo. Como consequência dos espectaculares progressos da tecnologia, bens e serviços, pessoas e capitais circulam cada vez mais livremente — e de forma mais rápida — entre quase todos os países do mundo.

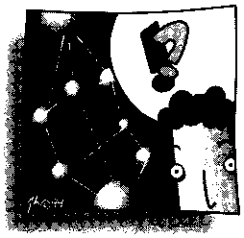
Transformações políticas sem precedentes estão a ter um forte impacte em termos de comércio internacional. Com o fim da Guerra Fria, o comunismo entrou em regressão e o capitalismo alastrou por todo o mundo. Nos últimos anos, a Alemanha foi reunificada; países como a Polónia, a Roménia e a Checoslováquia instituíram governos democráticos; e a antiga União Soviética deu lugar a um conjunto de Estados independentes que procuram implementar reformas baseadas na economia de mercado. A partir do anos 80, a República Popular da China acelerou o seu programa de reformas tendo vindo também a adquirir, desde então, um papel crescente na economia mundial. Com poucas excepções (Cuba e Iraque, por exemplo), o mundo abriu-se totalmente à economia de mercado e às empresas comerciais.

Graças à convicção generalizada de que qualquer país, por maior que seja, não pode deixar de ter em conta o contexto internacional que o condiciona, tem-se vindo a imprimir um forte impulso à formação e aprofundamento de **blocos regionais**, contribuindo para reconfigurar as bases da concorrência internacional. Ainda há poucos anos, a competição era descrita em termos de país contra país: os EUA contra o Japão, França *versus* Alemanha, México *versus* Canadá. A formação de regiões integradas, como a União Europeia (15 países, 320 milhões de consumidores, um só mercado, uma só moeda), NAFTA[1] (Estados Unidos, Canadá e México, 310 milhões de consumidores), MERCOSUL[2] (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, 200 milhões de consumidores), os países emergentes asiáticos (Singapura, Coreia, Tailândia) esbate as fronteiras nacionais e abre à concorrência económica espaços cada vez mais vastos.

Acordos a nível do GATT[3] — o recente Uruguai Round, por exemplo — envolvendo quase todos os países do mundo, ampliam a liberalização do comércio internacional e dos movimentos de capitais à escala global, numa mecânica do tipo *matrioshka*, célebre conjunto de bonecas russas, a seguinte sempre maior que a anterior, sobrepondo-se sucessivamente uma às outras e ofuscando as mais pequenas.

Qualquer país — assim como qualquer empresa, especialmente se for grande — que queira progredir economicamente terá de aceitar que é a economia internacional que lidera e que as unidades só terão êxito se fortalecerem, ou pelo menos não comprometerem, a sua posição competitiva à escala internacional.

3. A Globalização Deverá Ser Encarada Como Um Fenómeno Negativo a Contrariar?



A globalização é frequentemente apontada como causa importante de dificuldades económicas e factor de enormes incertezas políticas.

Tem-se referido que as produções industrias de países pobres estão a mover uma concorrência cada vez mais agressiva a muitos dos fabricos tradicionais dos países mais ricos. Manufacturas fabricadas em países em vias de desenvolvimento (Coreia, Singapura, Indonésia e China, por exemplo) onde os custos de mão-de-obra são baixos, estão a aparecer no mercado mundial como grandes fornecedores de bens e serviços cuja produção estava antes sobretudo concentrada nos países industrializados. Daí que muitas empresas — num jogo economicista em que parecem ter o poder de se sobrepor aos próprios Estados — estejam a desaparecer, reduzam a sua actividade ou desloquem a sua produção para as zonas do globo onde os custos do trabalho são mais baixos, com consequências negativas para o emprego dos países onde desinvestem.

No caso de Portugal, os efeitos dessa concorrência são especialmente visíveis nos sectores do vestuário e calçado (perda de 100 000 postos de trabalho, cerca de um quarto do valor inicial, entre 1990 e

1995). Mas noutros sectores (agricultura, pecuária e agro-indústrias) os efeitos da globalização são também relevantes.

As dificuldades que acabam de ser referidas não devem, contudo, levar a encarar a globalização como um fenómeno totalmente negativo. A liberalização e a intensificação dos movimentos internacionais de bens, serviços e capitais à escala mundial trarão, em princípio, ganhos económicos para a generalidade dos países que participam em tais movimentos.

A prazo, haverá mais eficiência na utilização dos recursos produtivos e, por conseguinte, mais produção e mais dinamismo económico. A teoria sustenta mesmo que, em princípio, todos os países sairão beneficiados: uns poderão ganhar mais do que outros, mas, em regra, todos colherão benefícios se se especializarem na produção dos bens ou serviços em que tenham maiores vantagens comparativas.

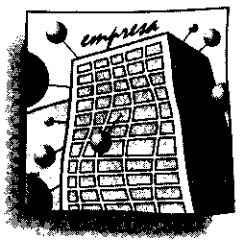
Haverá, inevitavelmente, problemas de transição. Não pode é, invocando esses problemas, reclamar-se o encerramento de fronteiras, numa espécie de tentativa de regresso ao passado (*vide* recente crise da suinicultura, em que se protestava veementemente contra a importação de carne espanhola). Ainda que isso fosse possível, não faria qualquer sentido no contexto actual da economia (integração na União Europeia e políticas de liberalização económica desta em relação a terceiros países). Faz sentido, isso sim, que se apoie a transformação dessas produções levando à formação de unidades mais competitivas, à melhoria da qualidade e à maior diferenciação de produtos, com vista a criar condições que permitam resistir melhor à concorrência dos produtos externos.

Uma empresa pode internacionalizar-se ou não.

A decisão cabe-lhe apenas a si, no quadro das suas forças e fraquezas e em função do modo como avalia as ameaças e oportunidades que a evolução dos mercados lhe pode suscitar. No entanto, para a economia nacional não há opção entre internacionalização e não internacionalização: não há economias nacionais viáveis, se todos ou a maioria dos seus agentes económicos se mantiverem à margem destes processos de internacionalização.

Portanto, a melhor maneira de poder lutar contra a globalização é aceitar a sua inevitabilidade.

4. A Globalização Importa Apenas às Grandes Empresas?



Embora muito comum, essa é uma ideia errada, e na verdade contraproducente.

A globalização afecta todas as empresas, independentemente da sua dimensão e quer sejam ou não viradas ao exterior.

De resto, não afecta só as empresas mas todos os agentes económicos em geral, incluindo os próprios consumidores.

Repare-se que a abertura ao exterior tem — como não podia deixar de ser — uma dimensão ***centrípeta*** e uma dimensão ***centrífuga***: centrífuga na medida em que as empresas procuram competir nos mercados localizados para além das suas fronteiras, e centrípeta na medida em que as empresas nacionais (mesmos as mais pequenas) são submetidas à concorrência e outras pressões que vêm do exterior das suas fronteiras nacionais.

A abolição de fronteiras é uma via de duplo sentido. As empresas portuguesas passam a ter um acesso melhor aos mercados estrangeiros, mas as suas congéneres estrangeiras também encontram mais facilitada a exportação de bens e serviços para Portugal e, nestas circunstâncias, todas as empresas nacionais passam a estar expostas à concorrência externa.

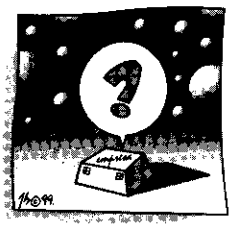
No entanto, os diferentes segmentos empresariais, das pequenas e médias empresas aos grupos económicos, das microempresas às empresas com capital estrangeiro, das empresas com vocação exportadora às empresas fornecendo basicamente mercados domésticos, participam e são afectadas de forma muito diversa pelo processo de internacionalização.

Sendo claro que cabe a cada empresa e só a ela definir as suas estratégias competitivas, cada uma de *per si* tem necessidade absoluta de se saber posicionar no ambiente concorrencial aberto em que tem de actuar. Para muitas empresas a resposta poderá consistir (apenas!) na busca de condições competitivas que permitam resistir, no mercado doméstico, à concorrência estrangeira. Mas, para muitas outras, só através de estratégias activas de internacionalização é que mais

cabalmente lograrão os seus objectivos de mercado.

De uma maneira ou de outra, isto é, apetrechando-se para melhor resistir internamente ou adoptando uma estratégia de internacionalização (procura de uma posição activa na cena internacional), tem-se como certo que poucas empresas no nosso País, mesmo as de mais pequena dimensão, poderão escapar imunes a este movimento. As únicas excepções são aquelas que, pela natureza da sua actividade, estão confinadas a uma localidade ou região, ou a nichos de mercado na realidade muito específicos.

5. As Pequenas Empresas Podem Adoptar Estratégias de Internacionalização?



A internacionalização não é uma estratégia fácil, mas tornar-se internacional (no sentido de se projectar nos mercados externos) é algo que, na realidade, não está confinado às grandes empresas.

É um facto que a presença activa em mercados externos requer massa crítica relevante em termos de capacidade financeira.

Mas a internacionalização não é, essencialmente, uma questão de dimensão financeira. É sim uma questão de gestão.

As empresas integram-se na economia internacional, cada vez mais, através de alianças: tomadas de participação noutras empresas, *joint ventures* de produção e de *marketing*, consórcios em projectos especiais, licenciamentos, e assim por diante.

O que conta, sobretudo, é a capacidade da empresa saber definir qual é o seu negócio, investir aí e conseguir vantagens competitivas naquilo que sabe fazer. Empresas de média ou mesmo de pequena dimensão podem ter todo o sucesso numa estratégia de internacionalização se tiverem vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Empresas de pequena dimensão, cooperando entre si, conjugando estratégias e meios, têm a possibilidade de encontrarem a massa crítica que individualmente poderão não ter.

Podemos ter uma empresa que está na frente da internacionalização e que leva atrás de si outras empresas, mais pequenas, menos bem apetrechadas, mas que passam a estar incluídas numa rede de fornecimentos à primeira, que funciona assim como motor. Essas empresas, ao serem conduzidas no sentido da internacionalização por aquela que funciona como um veículo, vão ganhando experiência e um dia ficam aptas a estarem sozinhas no mercado.

De facto, o factor mais crítico para o sucesso da internacionalização não é a dimensão mas a gestão. Nem as grandes empresas, só por serem grandes, têm o sucesso garantido, nem as pequenas empresas, pelo facto de serem pequenas, estão condenadas ao insucesso.

●

NOTAS

(1) North American Free-Trade Agreement (NAFTA), acordo tendente a promover a gradual remoção de tarifas e outras barreiras comerciais entre as empresas dos EUA, Canadá e México.

(2) Formado em 1991, através de um acordo firmado entre a Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai (um total de 200 milhões de pessoas), o MERCOSUL visa a formação de uma união aduaneira entre a generalidade dos Estados da América do Sul. Além dos quatro fundadores, o MERCOSUL firmou já acordos preferenciais com seis outros países: Bolívia, Colômbia, Equador, México, Peru e Venezuela.

(3) General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), acordo subscrito por noventa e dois países imediatamente após o termo da II Guerra Mundial, é simultaneamente um tratado e uma organização (sediada em Geneva, Suíça) para administrar o tratado. O GATT é uma instância destinada a dirimir diferendos a nível do comércio internacional e para normalizar as tarifas aduaneiras. Tem levado a efeito reuniões a nível internacional, conhecidas por *rounds*, no sentido de reduzir as restrições ao comércio internacional: Kenedy Round (1964), Toquio Round (1973) e, recentemente, o Uruguai Round.

TOMENOTA

Escudos e Euros: A dupla afixação de preços

Procurando clarificar o período de transição para uma nova unidade monetária, a Comissão Europeia adoptou uma recomendação (98/287/CE, publicada no JO L 130/98) relativa à dupla afixação de preços na unidade monetária nacional e em euros, optando por uma abordagem flexível, sem impor regras, deixando aos Estados membros e aos agentes económicos a responsabilidade de definirem concretamente a estratégia a seguir. Nesse documento estabelecem-se algumas orientações relativamente à introdução da dupla afixação de preços e estabelecem-se princípios de boa prática para os casos em que esta for aplicada.

Assim, na recomendação estabelece-se que:

— A dupla afixação relativa a indicadores de referência, como extractos bancários e facturas de empresas de serviços de utilidade pública como electricidade, água, telefones, etc., deverá começar na primeira fase do período transitório (a terceira fase do projecto da União Económica e Monetária teve início a 1 de Janeiro de 1999 e corresponde à introdução do euro como moeda dos Estados aderentes. Entre 1 de Janeiro de 1999 e 31 de Dezembro de 2001 decorrerá um período transitório, no qual, apesar da moeda oficial dos Estados aderentes já ser o euro, as notas e as moedas físicas ainda não circulam. Assim, a utilização do euro só será possível na forma escritural, através, por exemplo, do uso de contas bancárias).

— No sector retalhista, a introdução deverá ser progressiva, dependendo da necessidade dos consumidores, da natureza do estabelecimento, do tipo de produtos vendidos, das implicações de ordem técnica e dos custos inerentes à actualização dos actuais sistemas de afixação de preços.

O conjunto de princípios de boa prática a que a dupla afixação de preços deverá obedecer é o seguinte:

— Devem ser sempre utilizadas as taxas de conversão oficialmente estabelecidas para calcular o contravalor dos preços, devendo o arredondamento ser efectuado para o cêntimo mais próximo (refira-se, a propósito, que o euro não terá mais de duas casas decimais. Assim, se o resultado da conversão for, por exemplo, 6,936 euros, o valor a considerar será de 6,94 euros).

— O comerciante deve indicar claramente, em local bem visível, se aceita ou não pagamentos em euros durante o período transitório, pois a existência de dupla afixação não obriga o comerciante a aceitar pagamentos em euros.

— Na dupla afixação deve-se distinguir claramente a unidade em que o preço está expresso e na qual o pagamento deve ser efectuado, assim como o seu contravalor, o qual terá apenas uma função informativa.

— A dupla afixação deverá ser clara e inequívoca e não deverá ser sobrecarregada com um número excessivo de dados. A dualidade de preços deverá limitar-se ao preço final a pagar pelo consumidor, o mesmo sucedendo com os dados constantes nos recibos.

Espera-se, assim, que a dupla afixação de preços desempenhe um papel-chave no processo de transição para o euro. Além de ajudar os consumidores a adaptarem-se aos novos preços e à nova estrutura de valores, poderá contribuir, também, para familiarizar os comerciantes e prestadores de serviços com o euro, facilitando o seu trabalho e minimizando a possibilidade de eventuais erros ou omissões.

Regras de Conduta

Com a preocupação de clarificar e de facilitar o período de transição para o euro foi assinado, por iniciativa da Comissão Europeia, um acordo entre representantes de associações de consumidores e associações profissionais da área da distribuição, turismo, artesanato e PME relativo a um conjunto de regras de conduta, de adesão voluntária, para o período transitório de três anos, com início em 1 de Janeiro de 1999 e terminando no final de 2001. Segundo este acordo, os comerciantes que se comprometerem a observar as regras constantes deste Código de Conduta poderão exibir um dístico do euro, especialmente criado para o efeito. Este símbolo poderá ser afixado em montras, catálogos ou anúncios e actuará como um sinal de segurança e de confiança para os consumidores.

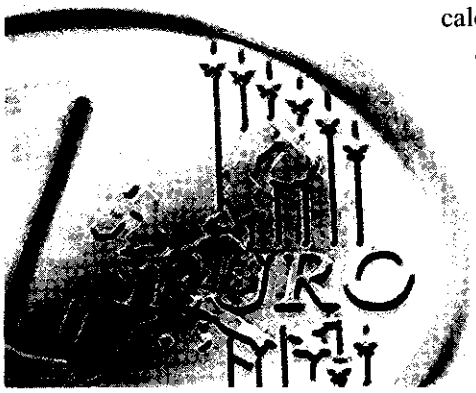
O dístico e as regras de conduta serão iguais em toda a União Europeia. A utilização fraudulenta do símbolo será punida de acordo com as regras estabelecidas relativamente à publicidade enganosa.

O Código de Conduta acordado inclui disposições para facilitar a adaptação dos consumidores à nova escala de valores e para assegurar que a informação fornecida pelo comerciante está correcta, contribuindo para criar um clima de confiança entre os comerciantes relativamente aos diversos aspectos que a transição para o euro envolve.

Nesses estabelecimentos, o consumidor terá a garantia da correcção das conversões efectuadas, poderá ser informado sobre alguns aspectos relativos à utilização da nova moeda e terá uma extensa afixação de preços nas duas denominações, ou seja, em escudos e em euros.

Existem, genericamente, seis compromissos a assumir pelos comerciantes:

— conversão correcta dos montantes de moeda nacional para euros e vice-versa, nomeadamente quanto à dupla afixação de preços, pagamentos e instrumentos de conversão disponíveis, tais como calculadoras, conversores ou tabelas de conversão;
— não cobranças de custos adicionais aos clientes que paguem em euros;
— fornecimento de informação sobre as regras de conversão e arredondamento, sobre o princípio da não obrigação-não proibição, sobre as notas e moedas em euros, etc., incluindo as regras de conduta correspondentes à atribuição do dístico e o endereço do organismo responsável pela sua atribuição. Deverá também existir a possibilidade de o cliente registar eventuais queixas acerca do incumprimento destas regras;
— afixação dupla de preços de uma forma crescente, de forma assegurar que a maioria dos produtos terá os preços na duas denominações o mais tardar em 1 de Julho de 2001. Em alguns casos a apresentação dos dois montantes deverá ser sistemática. É o caso do total das contas ou talões das registadoras, dos produtos em promoções especiais ou daqueles cujos preços devem obrigatoriamente estar fixados em local pelo público, por exemplo no sector de cafetaria e restauração;
— formar os empregados em contacto com o público de forma a poderem fornecer explicações simples sobre o euro;
— informar se aceita ou não pagamentos em euros, designadamente em cheque ou através de cartão.



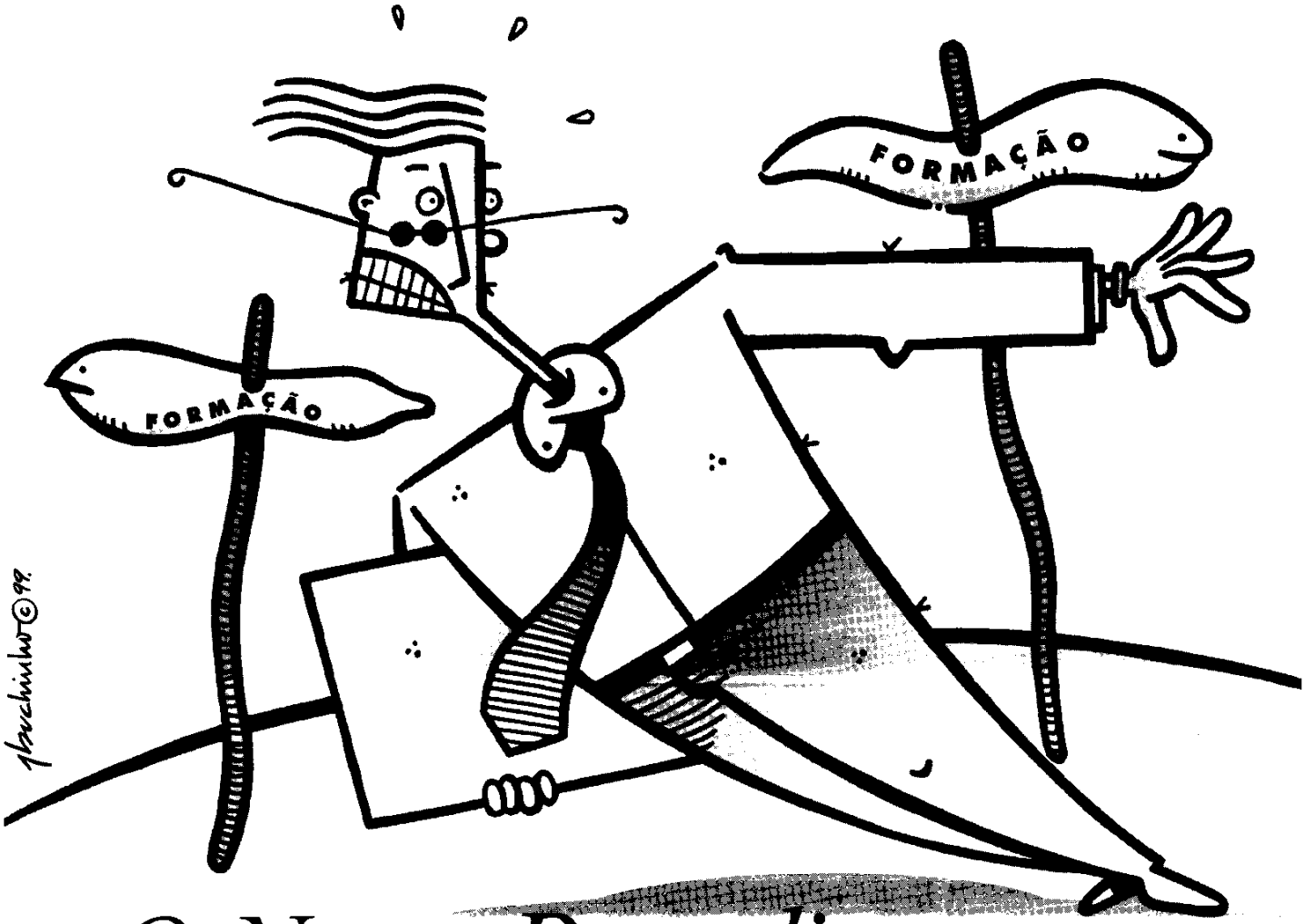
Quanto a esta última questão, o dístico a ser atribuído e afixado no estabelecimento deverá ser diferente consoante o comerciante aceite ou não pagamentos em euros.

O acordo é de aplicação voluntária, mas poderá ser utilizado pela Comissão Europeia como uma proposta de Recomendação, especialmente para os Estados membros onde não exista legislação sobre o assunto nem tenham sido estabelecidos acordos do genéro entre consumidores e comerciantes. Entre os signatários do acordo está a Eurocommerce, que conta entre os seus membros a Confederação do Comércio Português e a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. A adesão ao Código de Conduta é feita, contudo, numa base individual pelos comerciantes e empresas.

•

NUNO DE OLIVEIRA PINTO
Docente Universitário; Consultor; Gestor de Empresas

O



O Novo Paradigma da Formação

CREMILDE BATALHA
Socióloga

De acordo com o Memorando da Comissão sobre Formação Profissional na Comunidade Europeia para os anos 90, "o problema da qualificação profissional inscreve-se no âmbito da garantia da livre circulação de pessoas na CE e desenvolvimento comum da política de formação, pelo que as qualificações e competências exigidas, a mobilidade dos indivíduos, as políticas de recrutamento e de gestão das empresas, o conteúdo e os custos das acções de formação deverão evoluir em função desta dimensão europeia do mercado das qualificações".

O mercado de trabalho dos países da Comunidade Europeia parece conhecer um fenómeno relativamente novo, geralmente designado pela expressão "défice de qualificações" aliado ao conceito de "analfabetismo institucional".

É um fenómeno cuja análise exige recurso a abordagens complementares a nível macroeconómico, regional e sectorial, o que representa um novo desafio para as políticas de educação e de formação.

Na formação está em curso "uma mudança de lógica, uma mudança de actores, uma mudança de perspectivas e uma mudança de métodos" (Meignant, 1990), em que se distinguem quatro lógicas possíveis:

— **A formação obrigação** que é determinada por uma taxa a atingir obrigatoriamente, por exemplo, por imperativo legal.

— **A formação fonte de riqueza (de proveitos)** que consiste em contar com financiamentos externos tidos como necessários pela urgência de reconversão, externalizando a situação através de desbloqueamento de recursos regionais, nacionais ou internacionais.

— **A formação segurança** entendida como protectora de riscos de desestabilização da empresa, lógica frequente sobretudo em empresas pouco expostas a pressões de um mercado concorrencial, onde se encontram "catálogos" de estágios, cujo acesso é decidido essencialmente pelo trabalhador, independentemente da análise do seu interesse, para a melhoria do seu desempenho.

— **A formação desenvolvimento** que é integrada numa lógica de gestão de conjunto, cujos objectivos lhe dão legitimidade. Trata-se de formação decorrente de orientações políticas claramente definidas, passíveis de planificação, muitas vezes pluri-anual, sendo esta a lógica que se associa a uma gestão de recursos humanos moderna, activa e dinâmica.

> "Se o mercado evolui, se os produtos evoluem, se a sociedade ou a economia evoluem, as empresas têm necessidade de se adaptar a essas mudanças e é precisamente nessa adaptação aos factores exógenos que condicionam a sua actividade, que se encontra a natureza estratégica assumida hoje pela formação profissional."
>
> *(Moura, 1991)*

Só nesta lógica a formação se torna uma variável estratégica na "batalha da competência" (Y. Cannac) e "na mobilização da inteligência" (H. Serieyx).

Assim, sendo cada vez mais e maiores os desafios que se colocam às organizações, decorrentes das múltiplas mudanças, quer conjunturais, quer estruturais que se estão a observar ao nível micro, a formação profissional enquanto decisão estratégica deverá ser planificada em sinergia com todas as outras políticas de recursos humanos, numa óptica de gestão de competências e não de gestão de procedimentos.

No actual processo de convergência europeia, estas mudanças projectam-se em todos os sectores de actividade e, portanto, em todo o tecido empresarial, pelo que se apresenta esquematicamente no Quadro 1, a Formação, tendo por referencial os diferentes e complementares níveis de enquadramento.

De uma forma muito sintética, explicita-se a seguir o quadro apresentado.

- ***Evolução do meio envolvente***

O fenómeno da terciarização da economia aponta no sentido da polivalência e flexibilidade das competências e de especializações pontuais, de acordo com a situação de evolução tecnológica.

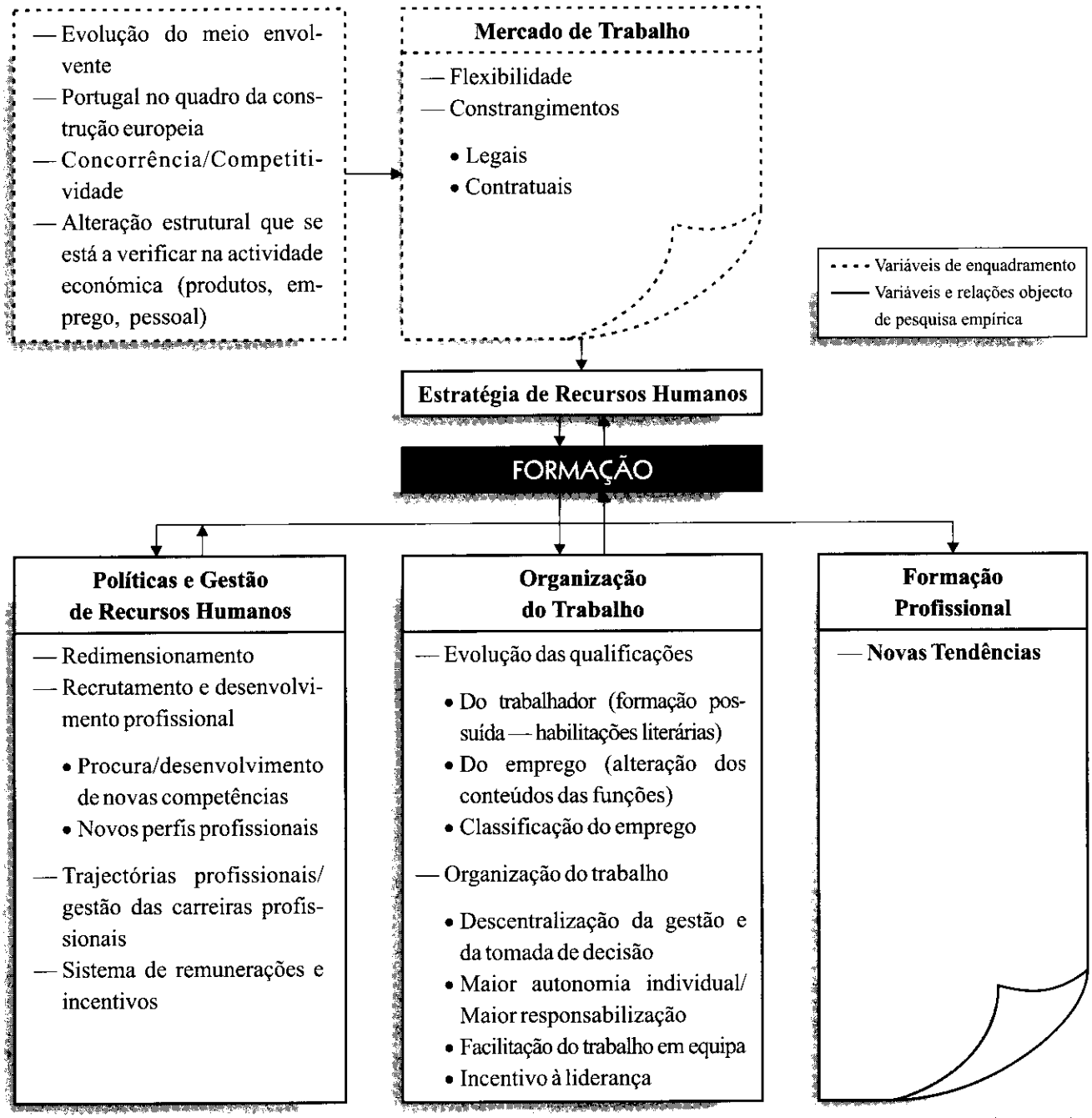
Com a introdução de novas tecnologias e a necessidade de adequação dos novos perfis aos novos empregos, a formação terá que facilitar e dar resposta a um modelo pós-tayloriano de organização do trabalho, impondo-se a implementação de métodos de gestão e organização adequados, capazes de rentabilizar os meios disponíveis, aumentando a produtividade e a inovação através da promoção das capacidades e competências internas.

- ***Os recursos humanos em Portugal no quadro da construção europeia***

Na altura da adesão à Comunidade Europeia (CE), a situação de Portugal à partida não se podia considerar

QUADRO 1

Enquadramento da Formação aos Níveis Macro, Meso e Micro — Quadro Analítico



Fonte: Maria Cremilde Batalha, "Especificidade da Formação no Sector Bancário", dissertação de Mestrado.

vantajosa, uma vez que se encontrava entre os países comunitários mais carenciados, necessitando, portanto, de apoios estruturais.

Os indicadores então disponíveis permitiam caracterizar o país por um baixo nível de rendimento per capita, fraca produtividade e grau incipiente de qualificação da mão-de-obra, peso elevado da agricultura, papel ainda importante dos segmentos tradicionais dos sectores industrial e dos serviços bem como dotação insuficiente de infra-estruturas a que acrescia uma situação geográfica periférica [Plano Director Regional (PDR), 1989-1993].

Sendo certa a existência de diferenças de sector para sector de actividade, tendo-se verificado em alguns casos, nos últimos anos, alterações relevantes no que respeita às características das ofertas de emprego (são

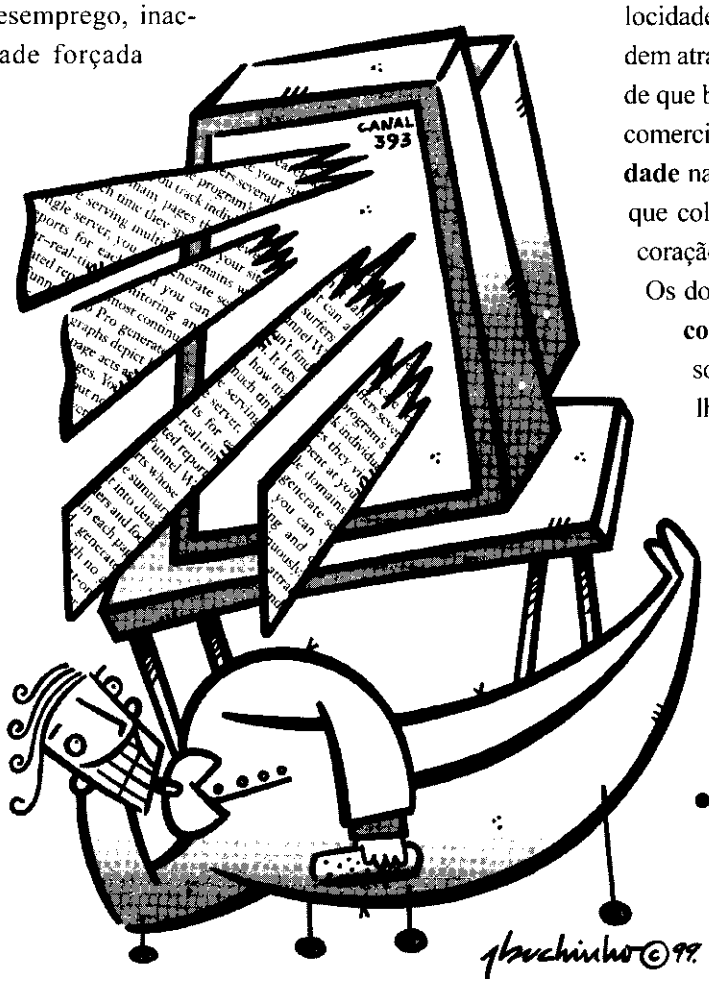
disso exemplos mais visíveis os sectores da banca, seguros, outros serviços financeiros, informática, electrónica e telecomunicações), podem tirar-se algumas conclusões globais, pelo que o PDR aponta para que:

— seja feito um esforço prospectivo de reflexão e de análise sobre o futuro do emprego, das profissões e das qualificações,
— o nível das exigências relativas à formação sofra um aumento sensível,

atendendo a que o mercado de trabalho interno irá revelar novas necessidades, por vezes específicas e algumas ainda mal identificadas, e irá acentuar outras.

● *Concorrência e competitividade*

Em toda a Europa, com diferentes incidências segundo os sectores de actividade, são previsíveis, no curto prazo, reajustamentos decorrentes de reestruturações e reorientações estratégicas das empresas que podem conduzir a eventuais situações de desemprego, inactividade forçada ou emigração de trabalhadores, situação a que Portugal, na actual conjuntura, não se furtará.



No momento presente, em que a inserção no Mercado Único implica mais liberdade mas também maior risco, as empresas encontram-se na necessidade e obrigação de readaptar permanentemente os seus produtos, os seus métodos comerciais e os seus modos de gestão pelo que as soluções únicas, padronizadas e constantes no tempo, deixaram de existir.

Independentemente do(s) factor(es) que gera(m) a inovação, só a formação por antecipação pode estimular, desenvolver e tirar partido do potencial de inovação, por excelência, que é a inteligência humana.

Para inovar é preciso saber. Para saber é necessário aprender. Para aprender é necessário estudar. Sem este movimento não existe resposta possível aos problemas mesmo que eles estejam exaustivamente diagnosticados.

Num período em que as **transformações tecnológicas** são profundas e aceleradas, bem como a alucinante velocidade com que os produtos e os serviços se difundem através do planeta e a informação quase instantânea de que beneficia o cliente com a total abertura de canais comerciais, ganha valor estratégico dominante, a **qualidade** na sua forma global, novo modo de *management* que coloca o cliente no centro das preocupações e no coração do funcionamento dos serviços.

Os dois factores referidos não podem desligar-se das **competências**, sendo a formação o principal meio social e empresarial gerador das mesmas, o que lhe confere prioridade e responsabilidade no êxito da guerra da competitividade, permitindo às empresas construírem o seu próprio sucesso.

Os grandes desafios da mudança consubstanciados na concorrência e na competitividade passam, afinal, pela capacidade de comunicar, motivar, formar e desenvolver, de forma permanente e contínua, as pessoas e as organizações.

● *Mercado de trabalho*

Uma reflexão sobre o mercado de trabalho pode levar-nos a concluir que o desequilí-

brio que o caracteriza actualmente reflecte basicamente os desequilíbrios conjunturais e estruturais na sociedade e economia, não sendo mais que um derivado do desequilíbrio económico global.

No mercado de trabalho o emprego assume duas dimensões (quantidade e qualidade), pelo que a definição de um posto de trabalho como sendo um emprego tem pertinência se aquele posto de trabalho possibilita o exercício de uma actividade produtiva, remunerada, livremente escolhida e adaptada às capacidades e qualificações da pessoa (indivíduo com características físicas e psíquicas e integrado num conjunto produtivo sociologicamente aceitável sob o ponto de vista humano) que a exerce (OIT[1] na sua recomendação de 1964).

Assim, haverá problemas de emprego enquanto não existirem empregos apropriados, quantitativa e qualitativamente, para todas as pessoas que possam e queiram trabalhar, ou seja, não é suficiente a procura de ajustamento quantitativo entre oferta e procura, pois há que procurar também o ajustamento qualitativo.

A OIT, na sua recomendação acima referida, avançava já que "se devia progredir quanto a previsões de emprego, tanto do lado da procura como do lado da oferta, no curto, no médio e no longo prazos, quer no âmbito global, quer aos níveis regional, sectorial e de qualificações".

> A formação não é, *portanto, para cada indivíduo,* **apenas uma etapa escolar,** *institucional ou organizada de aprendizagem, de aquisição de conhecimentos fundamentais e técnicos e de competências de diferente natureza,* **mas um processo contínuo,** *apoiado em momentos de reorganização pessoal e de balanço, que sustenta um projecto de realização pessoal.*

- ***A flexibilidade como tema actual***

Perante os problemas actualmente relacionados com o mercado de trabalho, parece estarmos perante uma situação que conduz à adopção de mudanças na estrutura e organização empresarial, atitude que por vezes é desejada e outras vezes é imposta, face à crescente competitividade.

Com efeito, as várias contribuições e debates sobre a flexibilidade sugerem que para lá do seu significado comum, ela se pode definir por referência a objectivos que a *priori* não têm relações evidentes entre si, de acordo com as cinco acepções (Boyer, 1987, p. 239), que resumidamente revestem os seguintes aspectos:

1. A maior ou menor adaptabilidade da organização produtiva, dependendo em larga medida das suas escolhas tecnológicas e organizacionais face à evolução dos mercados.
2. A aptidão dos trabalhadores para mudarem de posto de trabalho, uma vez que a flexibilidade faz apelo à competência para dominar diversos segmentos de um mesmo processo produtivo.
3. A fragilidade dos constrangimentos jurídicos que regem o contrato de trabalho e, em particular, as decisões de despedimento.
4. Os salários (nominais e/ou reais), que podem reflectir a situação económica própria de cada empresa ou geral, de acordo com o mercado de trabalho.
5. Por último, pode surgir a flexibilidade entendida como uma possibilidade de as empresas se subtraírem a uma parte dos encargos sociais e fiscais a que estariam obrigadas ou de se libertarem das regulamentações públicas que limitam a sua liberdade de gestão.

Ainda segundo Boyer (1987, p. 241), "seria vão querer definir tantas configurações como combinações na base das cinco componentes" acima referidas.

Para Boyer existem várias possibilidades de estratégias de utilização da flexibilidade, podendo esta ser defensiva ou ofensiva, consoante as situações de crise são concebidas como transitórias ou estruturais.

Assim, as instituições vêem-se obrigadas a optar por um tipo de organização dotada de maior ou menor flexibilidade, tendo sempre em conta que as consequências sociais e económicas da flexibilidade do mercado de trabalho são susceptíveis de ser influenciadas tanto pela forma como ela for instaurada, como pelas novas formas de trabalho que serão assim criadas.

● ***Constrangimentos legais e contratuais***

O recurso a formas flexíveis de gestão dos recursos humanos é aprovado essencialmente através do conteúdo dos acordos elaborados em matéria de flexibilidade de horários, introdução do tempo parcial em algumas convenções colectivas, pelo controlo de absentismo, em paralelo com o enfraquecimento do poder reivindicativo dos sindicatos face ao aumento do desemprego que vai perdendo as características de "conjuntural" e assumindo as de "estrutural".

No nosso País, o Direito do Trabalho constitui o condicionamento normativo do funcionamento do mercado de trabalho, quer para aqueles que procuram garantir a subsistência através da ocupação remunerada, quer para aqueles que demandam o trabalho como factor produtivo, tendo a empresa como referência comum, introduzindo dados importantes para a repartição de benefícios económicos entre os empresários e as pessoas que para eles trabalham em situação de dependência.

As formas de regulação contratual (negociação) não são mais que uma tentativa de articulação de interesses e objectivos opostos que, a não ser conseguida, dá lugar ao conflito.

● ***Estratégia de recursos humanos***

Torna-se cada vez mais pertinente a caracterização das práticas de formação e a sua influência e interconexão com as políticas seguidas ao nível da gestão de recursos humanos.

Existem questões pertinentes ao nível da gestão concreta dos recursos humanos (nomeadamente em matéria de recrutamento e desenvolvimento, selecção, organização do trabalho e formação), em que cada vez mais são tidas em conta essencialmente duas séries de factores, que podem resumir-se como se segue:

— na sequência de uma internacionalização crescente, as condições económicas e os meios tecnológicos tendem a uniformizar-se. Esta tendência repercute-se nas actividades exercidas, nas funções a desempenhar e nas qualificações procuradas para as efectuar;
— os sistemas educativos e o funcionamento dos mercados de trabalho são sempre marcados pela especificidade dos contextos institucionais e socioculturais próprios de cada país.

Assim, a formação não pode estar desligada da estratégia definida a nível da gestão dos recursos humanos de cada instituição a qual se transformou num lugar de gestão da complexidade e das incertezas, um lugar de convergências e divergências incessantes, onde três conceitos parecem centrais: a **flexibilidade** (quantitativa e qualitativa ou funcional), a **competência** e a **empregabilidade** (definidas pelo mercado de trabalho e não apenas pela empresa).

Será que, encontrando-nos num momento estratégico multifacetado atendendo aos condicionalismos aos níveis macro, meso e micro-económicos, se assiste ao desenvolvimento de políticas de recursos humanos baseadas numa gestão previsional e preventiva?

Considerar-se-á prioritário o redimensionamento, promoção e adequação daqueles recursos, bem como o seu enquadramento funcional?

Às Direcções de Recursos Humanos (DRH) tem sido atribuído um papel activo na definição da estratégia global das empresas?

Será que se assiste ao desenvolvimento da formação como passo importante para o desenvolvimento dos indivíduos e modernização das empresas, de forma a poderem criar-se condições para o desenvolvimento das políticas adequadas?

Apenas é possível fazer face às transformações em curso com pessoas devidamente informadas e formadas, num processo que lhes possibilitará não só adaptarem-se, como também, e fundamentalmente, anteciparem-se a essas transformações.

● ***Organização do trabalho***

O modelo organizacional das empresas está a mudar, passando-se de um modelo hierarquizado, onde o catalisador da carreira era a antiguidade, a um modelo de funcionamento por equipas, ou seja, à liderança pela influência.

Tendencialmente as estruturas piramidais estão a ficar achatadas, estando certas categorias profissionais e títulos académicos a ser minimizados em favor do estatuto de especialista em determinada área, o que confere maior responsabilização e não, necessariamente, uma ascensão por categorias.

As novas tecnologias têm fundamentalmente vindo a contribuir para a diminuição do peso das áreas operacionais na estrutura das empresas assistindo-se, cada vez mais, à multifunção, situação que exige aos empregados um conhecimento de uma gama mais elevada quer de procedimentos, quer de conhecimentos específicos da sua

área de intervenção, o que supõe capacidade de iniciativa e capacidade de resolução de problemas pontuais.
A par deste alargamento e/ou enriquecimento de funções, é exigida uma maior autonomia, o que se traduzirá, a nível global, por uma descentralização das decisões.
São considerados fundamentais, para além dos conhecimentos técnicos específicos de cada função, o conhecimento e familiaridade com a micro-informática, as competências relacionais, de comunicação e de trabalho em equipa.
Trata-se de um tipo de competências ligado a uma forte evolução da organização do trabalho que pressupõe a existência de condições que proporcionem o aumento das aptidões dos indivíduos e a expansão das suas potencialidades.

Como exercício de reflexão podemo-nos questionar:

— Será que a transformação das competências tem sido acompanhada por uma alteração da organização do trabalho?
— Qual o papel que tem desempenhado a formação na alteração dos perfis profissionais e na divisão do trabalho?
— Qual tem sido o papel atribuído à formação na estimulação do trabalho em equipa, na emergência de liderança, no aumento da importância da comunicação interfuncional, no encurtamento da linha hierárquica e na aquisição de maior autonomia individual?

- ***Novas tendências na formação profissional***

A evolução das mudanças organizacionais implica a definição de um **novo perfil de competências** dos seus colaboradores que combine competências **instrumentais** (conhecimentos específicos), **cognitivas** (capacidade de interpretar os factos que ocorrem à nossa volta; entender a perspectiva dos outros; compreender normas adequadas de comportamento) e **relacionais** (capacidade de ouvir; fomentar a participação; adequar linguagem verbal e gestual às circunstâncias), assumindo um relevo particular a componente comportamental.
Embora se verifiquem diferenças ditadas pelas características específicas de cada organização e sector em que se insere, as "novas competências" estão relacionadas com a capacidade de aprendizagem e adaptação à mudança, a flexibilidade e polivalência funcional bem como as competências comportamentais relativas às relações interpessoais e os processos psico-sociais envolvidos na gestão e funcionamento de grupos e equipas.
Trata-se de um tipo de competências que alguns autores chamam **"competências transversais"** (por serem transferíveis de função para função) e que têm tido um crescente protagonismo e importância ao nível do desenvolvimento organizacional.
Podemos, assim, fazer a distinção entre competências específicas e competências genéricas ou estratégicas. Mais do que possuir conhecimentos e saberes em domínios muito específicos, raramente aplicáveis e transferíveis a outras **competências específicas**, torna-se necessário encontrar e desenvolver competências que permitam uma maior mobilidade e adaptabilidade profissionais, ou sejam, **competências genéricas ou estratégicas**.
Vejamos esquematicamente (Quadro 2) como se caracteriza o actual contexto de mudança e quais os inerentes objectivos da formação.

QUADRO 2

CONTEXTO DE MUDANÇA		OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO
• Mudanças a nível demográfico • Predominância do sector dos serviços • Crescente competitividade dos mercados • Maior exigência de produtividade • Maior exigência de qualidade • Avanços tecnológicos	Necessidade de formação para fazer face à mudança	• Formar os colaboradores para funções de complexidade cognitiva crescente • Maximizar o aproveitamento do potencial individual • Promover práticas organizacionais equitativas • Formar líderes para amanhã

Encontramo-nos perante uma nova concepção antropológica de formação que, face aos desafios e constrangimentos de evolução da sociedade, é entendida hoje como a aquisição individual de uma capacidade permanente de evolução e de desenvolvimento pessoal através da renovação de conhecimentos técnicos, da valorização de saberes e experiências, da formação de competências cognitivas e de compreensão da realidade ao nível global, transportando consigo benefícios, quer para os indivíduos, quer para as organizações.

Os grandes desafios conjunturais actuais podem traduzir-se num estímulo induzindo, quer os indivíduos por sua própria iniciativa, quer as organizações, a uma tentativa de adaptação permanente.

Neste sentido, educação e formação deixaram de ser concebidas como percursos sequenciais ou paralelos. Serão antes, em termos de organização social, ofertas interactivas e convergentes com vista a sustentar os processos e percursos formativos de cada indivíduo.

Assim, há que dar ênfase às "estratégias de mobilização" dos indivíduos, das suas capacidades reais para assumir, como sujeitos activos da sua própria formação, a cada momento ou em períodos da sua história de vida, um caminho de aprendizagem contínua numa sociedade predominantemente "cognitiva".

Urge conceber de outra forma a aprendizagem, o ensino e a formação considerados indispensáveis para apoiar os percursos profissionais que se constroem de forma bem mais complexa que no passado, por força de uma cada vez maior mobilidade horizontal e vertical devidas principalmente à inovação tecnológica e alterações na organização do trabalho.

De acordo com o Professor Cláudio Teixeira *in* Revista *Dirigir* n.º 42 — IEFP, existem diferentes acepções do conceito de "aprender", que apresenta sob a forma de uma progressão como podemos verificar no Quadro 3.

Com efeito, o envolvimento de quem aprende vai sendo cada vez maior passando-se da situação de formação à de desenvolvimento pessoal.

Daí o realce da importância a dar ao "aprender ao longo da vida" em termos de carreira ou "percurso profissional": enquanto a carreira profissional era encarada enquanto evolução num emprego ou numa organização, hoje em dia acentua-se progressivamente a ideia de cimentar a carreira numa **"competência"** ou **conjunto de competências** que se irão adquirindo e são aplicadas e desenvolvidas em contexto de trabalho.

QUADRO 3

ADQUIRIR
Novos saberes que lhes são ensinados
DESCOBRIR
Esses novos saberes ou competências
INOVAR
Isto é, fazer coisas novas ou comportar-se de maneira diferente
TRANSFORMAR-SE
Sentir que mudou em alguma medida ou aspecto
CRESCER
Ou desenvolver-se

APRENDER E CONTINUAR A APRENDER É A QUESTÃO CENTRAL

NOTA

(1) Organização Internacional do Trabalho, criada pelo Tratado de Paz de Versalhes de 1919.

Conjunto de seis bandejas em porcelana, decoradas com gravuras de Lisboa antiga, por ocasião da Exposição Mundial de Lisboa, 1998.

VISTA ALEGRE
A tradição é o que era[1]

•

ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA
Socióloga, Assessora do IGF; Antropólogo, Docente Universitário

○

Tal como a arte, que, numa perspectiva tradicional, se define pela ligação a valores universais e por uma atitude refractária à especificidade de um tempo e de um espaço, também a fábrica da Vista Alegre vem impregnada, desde a sua origem, de um universalismo, que, de certo modo, prefigura a globalização do final do século XX.

Com efeito, a Vista Alegre aparece, desde o início, ligada aos valores humanístico-culturais protagonizados não apenas pelos seus primitivos proprietários — os Pinto Basto —, mas também pelo primeiro director técnico e artístico, o francês Victor Rousseau, e, igualmente, pelas ligações que a Vista Alegre manteve, desde sempre, com grandes vultos intelectuais e artísticos, nomeadamente o rei D. Fernando de Saxe-Coburgo Gotha.

O primeiro director artístico, Victor François Chartier Rousseau de seu nome completo, trabalhou na Vista Alegre

desde 1835 até 1852 (data do seu falecimento). Era, ao que parece, descendente de Jean-Jacques Rousseau, o autor do *Bom Selvagem* e do *Contrato Social*.

Não se estranhará, portanto, a ligação da própria fábrica da Vista Alegre aos valores de um humanismo universal implícito na ecuménica afirmação da **liberdade**, **igualdade** e **fraternidade**, que parecem bem interiorizados quer no seu primeiro proprietário, a importante família Pinto Basto, quer no seu primeiro director artístico.

De resto, o apego a tais ideias fazem de Rousseau um prudente refugiado em Londres, lá pelos idos de 1835, onde o irmão de José Ferreira Pinto Basto (fundador da fábrica Vista Alegre, também ele um perseguido pelo regime miguelista) o foi encontrar, e, provavelmente, dar-lhe notícia das pretensões quanto à produção de porcelana em Portugal.

Não foi apenas através das figuras dos seus primeiros directores artísticos — Victor Rousseau e Gustave Fortier — que a fábrica se encontra umbicalmente ligada à França. Pese embora a influência da Inglaterra e da Alemanha, sem dúvida que a fábrica de Sèvres foi a grande orientadora da fábrica da Vista Alegre.

Placa rectangular em caulino com moldura. Representa a máquina usada para erguer a estátua equestre de D. José (1714-1777), por Bartolomeu da Costa.

Augusto Ferreira Pinto Basto (filho do fundador) visitou aquela fábrica tendo apreendido os processos de fabrico e de análise das pastas, e estabelecido excelentes relações com o seu director, o senhor Brongniart.

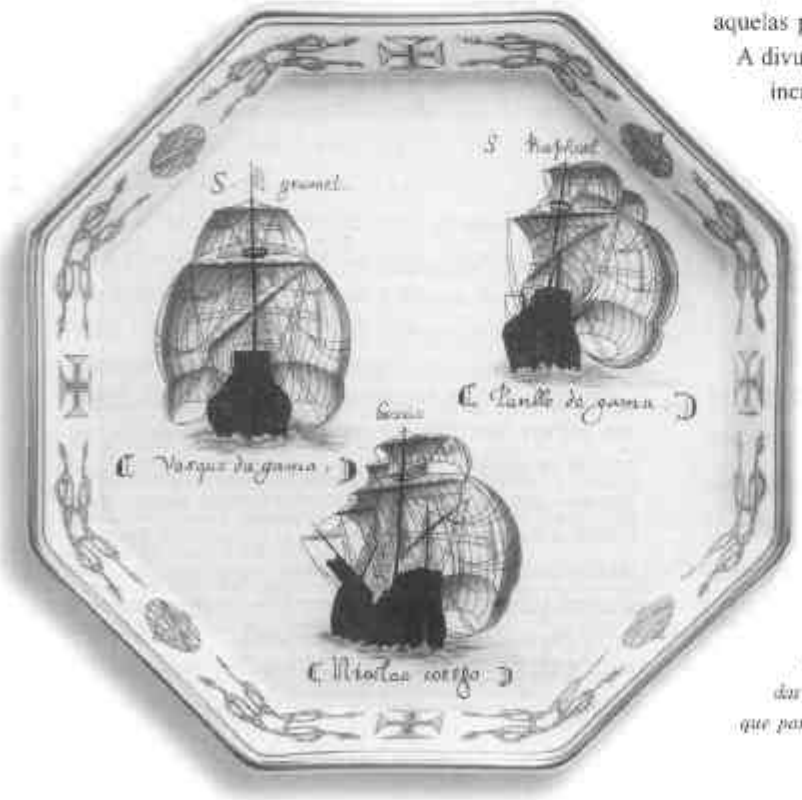
A história da porcelana[2] em Portugal não começa, todavia, com a implantação da fábrica da Vista Alegre, em Ílhavo. Eram sobejamente conhecidas, desde há alguns séculos atrás, descrições elucidativas cuja fonte se remete para Marco Pólo, provavelmente o primeiro europeu a ficar fascinado pelo brilho nacarado de tais objectos.

Desde há milénios que, na China, pastas caulínicas eram empregues conferindo um magnífico aspecto transparente e brilhante às peças assim obtidas. Desde o século XIV, data provável da introdução destas peças no Ocidente, as porcelanas chinesas constituíram objecto de transacções entre a China e viajantes e comerciantes que demandavam aquelas paragens.

A divulgação das porcelanas na Europa sofreu enorme incremento com a acção dos portugueses no século XVI, seduzidos pela elegância formal das peças, aliada ao mistério fascinante do seu fabrico.

Provavelmente, pese embora a atracção pela porcelana num país como Portugal, de largas tradições cerâmicas, os obstáculos causados pelos segredos de fabrico, bem como o desconhecimento da existência de jazidas de caulino, contribuíram para que só no último quartel do século XVIII (1773) se tentassem produzir porcelanas em Portugal.

Deve-se tal feito às experiências do general Bartolomeu da Costa, que, ao trabalhar sobre determinado tipo de barro mais infusível



Covilhete Vasco da Gama. Inspirada no Livro das Armadas, *a decoração representa três das quatro naus — S. Gabriel, S. Rafael e Bérrio — que partiram de Lisboa sob o comando de Vasco da Gama*

Prato de porcelana decorado com as armas do imperador do Brasil. Assinado Fortier Aîné (no verso, a assinatura de Fortier e os três pontos negros dispostos em triângulo, sinal atribuído à Maçonaria).

para os fornos de fundição de metal, conseguiu obter amostras de uma pasta que, segundo ele, seria porcelana tão perfeita como a melhor da Índia, da França e da Saxónia.

Ao nome do general Bartolomeu da Costa deverá com alguma justiça associar-se, entre outros, o nome de João Drouet, que, em 1761 ou 1762, andou, a pedido das entidades governativas de então, procurando argila refractária, até ao momento desconhecida no Reino.

A descoberta de tais argilas por este francês permitiu a Bartolomeu da Costa ampliar as aplicações dessa matéria-prima às primeiras espécies porcelânicas fabricadas entre nós, dado que o francês seu descobridor apenas fabricou tijolos.

Outros nomes, porém, deverão ser lembrados nas primeiras tentativas do fabrico da porcelana. É o caso de Domingos Vandelli, de João Manso Pereira e de Francisco António Raposo.

Vandelli, naturalista italiano, discípulo de Lineu, ansiava afanosamente pela descoberta das indispensáveis jazidas de caulino. Deve ser considerado o introdutor em Portugal do fabrico de *louça pó de pedra*, tendo achado as argilas brancas de S. Pedro do Sul e de Vila do Conde, bem como o feldspato da Serra da Estrela.

Manso Pereira era químico e geólogo, tendo realizado as suas experiências no Brasil, de onde enviou à rainha D. Maria I algumas peças fabricadas "com a terra do país, à maneira da Saxónia e de Sèvres". D. Maria I, entusiasmada, louvou-lhe o génio e pediu-lhe amostras a fim de serem feitas as necessárias experiências.

Porém, o fabrico de porcelana continuou adiado até porque, entretanto, as nefastas invasões francesas desviaram as atenções para outros problemas, e apenas 30 anos passados após a experiência do Dr. Manso Pereira é que a questão da produção de porcelana voltou a ser tema de actualidade.

Francisco António Raposo, sargento-mor de engenharia e sobrinho de Bartolomeu da Costa, pretendeu, sem sucesso, fabricar porcelana na fábrica de cerâmica do Rato, de que era administrador.

Por essa altura, um outro oficial, José Pedro Celestino Soares, possuidor de uma fábrica de faiança na Madragoa, também andava empenhado na descoberta do caulino e fabrico de porcelana. Por volta de 1821 ou 1822, este oficial parece ter sugerido a José Ferreira Pinto Basto a instalação de um laboratório no jardim da sua residência no Loreto, em Lisboa, para experiências cerâmicas. Provavelmente, tal sugestão deve ter sido eficaz, porquanto apenas dois anos depois era fundada, em Ílhavo, a fábrica da Vista Alegre.

Desde logo, a fábrica de porcelanas assumiu relevância no depauperado panorama cultural do País, não apenas pela qualidade artística da produção, mas também pela escola de pintura, que, desde o início, se implementa no seu seio.

Se durante a primeira metade do século XIX, pelo efeito devastador da Guerra Peninsular, as indústrias artísticas nacionais não apresentavam qualidade apreciável —

Camafeu em caulino. "Busto da rainha D. Maria" (1824-1826).

se se excluir a acção de Rafael Bordalo Pinheiro na sua fábrica de faiança nas Caldas da Rainha —, a instauração do cabralismo irá permitir gradualmente uma transformação para um panorama mais animador, dada a relativa estabilidade e reanimação da economia, a que, a partir de então, se assiste.

Nesse contexto, D. Fernando de Saxe-Coburgo Gotha assume papel importantíssimo pela acção mecenática que desencadeia, e até pelos incentivos no âmbito dos programas patrocinados pela Coroa. Este monarca lançou entre nós a moda dos "gabinetes de curiosidades", os quais mostravam colecções heteróclitas de objectos exóticos e curiosos, entre os quais porcelanas.

A presença de Victor Rousseau imprimiu um aprumo técnico e artístico decisivo, iniciando-se um período áureo de grande dinamismo industrial e artístico. Com a morte deste, em 1852, foi contratado o seu conterrâneo Fortier, ao que parece excelente pintor, mas que não conseguiu manter a grande inovação formal do seu antecessor.

Este manteve-se na fábrica até 1893 e, a partir daí, a produção conheceu um período de repetição de formas e processos de produção, configurando uma certa desorientação artística, que se instalou.

O século XX inicia-se pela continuidade de certos revivalismos historicistas e um ambiente ecléctico favorecido pelo aparecimento de uma nova classe de compradores enriquecidos em negócios da banca e das colónias.

Apesar de algumas peças representativas de Arte Nova terem sido produzidas na Vista Alegre, a gramática decorativa geral orientava-se pelos gostos e práticas vindos ainda do século anterior.

A continuidade desta tendência permite sintetizar o percurso artístico formal da fábrica: a produção das peças manteve sempre, se bem nos parece, uma orientação conservadora, dentro de um estilo historicista e ecléctico, não sendo, porém, imune às revoluções formais que, entretanto, se foram sucedendo (a Arte Deco, a Secessão Vienense, a Moda Garçonne, etc.).

No contexto do regime saído do Estado Novo, assinale-se a emergência de um "Estilo Rústico" à Raul Lino, que pretendia chamar a atenção das tradições nacionais, mas que, afinal, apesar da modernização do gosto, ainda mantém uma revisitação das formas de D. Maria II.

Até ao presente, alguns estudiosos da produção da Vista Alegre assinalam a permanência da estilização de estilos antigos em função não apenas de uma nostalgia do passado e de um gosto pouco educado de um público conservador e mal informado, mas, igualmente, pelo fraco ou nulo impacte do *design* em Portugal.

As perspectivas futuras desta extraordinária aventura artística, iniciada no século XIX, antevêem-se optimistas no final do ano de 1998.

Sob o ponto de vista organizativo, segundo relatórios da gerência, prevê-se um crescimento positivo a que não é estranho o bom desempenho actual da economia nacional com repercursões interessantes no comportamento das exportações, no aumento do consumo privado, no recurso ao crédito mais barato, no aumento salarial e na tendência decrescente das taxas de juro. A tudo isto, e em articulação, acresce o cumprimento das metas estabelecidas pelo Tratado de Maastricht, e, naturalmente, a possibilidade de Portugal participar na primeira fase da União Económica e Monetária.

Por razões estratégicas houve recentemente uma redefinição da produção, na qual avulta o abandono do fabrico de porcelana de hotel de gama baixa.

A fábrica de porcelana da Vista Alegre constitui a empresa-mãe de um conjunto apreciável de empresas — Sociedade de Porcelanas, SA, Interdecal-Soc. Int. Decalques, Lda, VA-Louças, Vidros e Utilidades, Lda, Casa Alegre-Porc. e Faianças, Lda, VA-Vista Alegre Espanha, SA, VA Comercial-Artigos Cerâmicos, Lda, Isoltrado-Soc. Imp. e Exp., Lda.

De notar que a Vista Alegre não se confina apenas à produção de porcelana como eventualmente se poderia pensar, nem tão-pouco a sua actividade se contém exclusivamente no território nacional. Com efeito, neste último caso, o grupo, a partir do arranque da sua internacionali-

Talha pintada à mão com as armas do Reino Unido e decoração em azul e ouro. Peça idêntica às oferecidas a Sua Majestade a rainha de Inglaterra, Isabel II (Fev. de 1957).

zação, iniciado em Espanha (VA-Vista Alegre Espanha, SA), consagra o ano de 1998 como o "Ano do Brasil".

Neste contexto, prepararam-se, em 1997, acontecimentos importantes para 1998, nomeadamente o arranque da VA-Brasil, que se dedicará à importação exclusiva dos produtos do grupo; a inauguração da primeira loja da Vista Alegre no centro de São Paulo. Igualmente em 1998 foi inaugurada uma grande exposição no Brasil, que estará patente ao público nas megalópolis do Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.

É intenção do grupo, declarada no último "Relatório e Contas", prosseguir uma estratégia de expansão da actividade comercial, quer pelo reforço dos canais de venda próprios, quer pelo crescimento da sua empresa de distribuição no Brasil.

Momentos de Glória.

Um outro aspecto que parece articulado com este esforço de internacionalização, e que, certamente, também desempenha papel relevante neste âmbito, diz respeito aos leilões de arte, no contexto dos quais as peças da Vista Alegre se reavaliam e se sobrevalorizam.

A prática da apresentação de séries limitadas e numeradas, tão do agrado dos coleccionadores, contribuem seguramente para uma divulgação das porcelanas da Vista Alegre à escala internacional. Tais séries constituem, com efeito, uma prática comum aos grandes fabricantes internacionais de porcelana artística, consistindo em produzir uma peça ou colecção de peças em número fixo e predeterminado, e utilizando um mesmo tipo de decoração. Naturalmente que, por este processo, um eventual coleccionador beneficiará de uma mais-valia baseada na raridade, porque poderá passar a ser proprietário de uma peça com rigor e qualidade de marca exclusiva, apenas extensível a algumas dezenas de obras similares. Para que haja certeza de tal raridade, as matrizes são destruídas, ficando os exemplares existentes como obras irrepetíveis e excepcionais.

Tal divulgação reforça-se ainda pela possibilidade de apreciar uma vasta gama de produtos Vista Alegre de uma maneira informal e de largo espectro de público. Assim, cumpre realçar o papel difusor das lojas que se vão abrindo ao grande público e a presença da Vista Alegre em eventos sociais. Neste sentido, as porcelanas Vista Alegre podem ser apresentadas em contextos informais tão diversos como na classe executiva da Portugália, no aeroporto de Macau, no sector turístico de qualidade (Hotel da Lapa, em Lisboa, Quinta das Lágrimas, em Coimbra, etc.) e em provas desportivas como o Campeonato Nacional de Atrelagem. Finalmente, e ainda neste âmbito, assinale-se a presença de peças Vista Alegre nos rituais altamente simbólicos, que constituem as trocas de presentes de Estado. Estão neste caso, a título de exemplo, as visitas da Rainha Isabel II de Inglaterra a Portugal.

Paralelamente presta-se atenção à competitividade, buscando-se uma crescente racionalização de processos de fabrico, uma melhoria dos fluxos de produção das fábricas, incremento dos níveis de automatização e utilização das novas energias, especialmente do gás natural.

Parece, pois, concluir-se que os impactes supervenientes da globalização da economia irão deparar com um grupo empresarial de grande tradição e valor histórico-cultural, que mantém, face ao futuro, uma atitude não meramente reactiva, mas proactiva.

A Vista Alegre constitui, assim, ela própria, um paradigma de uma empresa que integra com êxito numa perspectiva de futuro uma retrospectiva da tradição e da história.

NOTAS

(1) O presente artigo não poderia ter sido feito sem a preciosa colaboração de algumas entidades às quais endereçamos os maiores agradecimentos, em especial ao Sr. Dr. Carlos Sousa Machado, director de Marketing da Vista Alegre, que nos deu acesso a toda a informação disponível.

(2) Certos estudiosos avançam com a hipótese remota da palavra "porcelana" derivar do nome do Pero Solana (ou Pedro Solana), navegador português do século XVI, cuja existência não está totalmente comprovada. Outros autores fazem derivar o nome "porcelana" de concha de um molusco, cujo brilhante esmalte se assemelharia àquela louça. Outros ainda pretendem atribuir à porcelana significado de taça ou escudela. Seja como for, não é à míngua de hipóteses que radica a incerteza quanto à semântica do nome.

Economia Insular e Mundialização
A Madeira Como Um Caso

ELIEZER AZEVEDO
Jornalista

Com a economia mundial cada vez mais globalizante, os empresários são confrontados com a "agressividade" dos seus concorrentes e, por isso, devem reforçar todas as suas áreas de competências para, com a cultura interna definida e enquadrada num meio ambiente de parcerias e redes de contactos, garantirem os resultados positivos da estratégia traçada.
Há casos no nosso País bem elucidativos dessa prática, como o que está a acontecer na ilha da Madeira, no Madeira Tecnopolo-Parque de Ciência e Tecnologia, cujo presidente, o economista Pedro Ventura, é um dos estrategos da implementação do modelo de desenvolvimento centrado nas competências do tecido empresarial local.

Perante o já efectivo processo de mundialização, as empresas devem, cada vez mais, dinamizarem-se numa perspectiva interna e não pensarem apenas nos proveitos imediatos das relações com o exterior. Isto quer dizer que, enquanto estiverem a desenvolver uma estratégia de internacionalização, devem investir fortemente nos seus recursos humanos e nas características diferenciadoras dos seus produtos e serviços.
Com a economia mundial cada vez mais globalizante, os empresários são confrontados com a "agressividade" dos seus concorrentes, e, por isso, devem reforçar todas as suas áreas de competências para, com a cultura interna definida e enquadrada num meio ambiente de parcerias e redes de contactos, garantirem os resultados positivos da estratégia traçada.
Há casos no nosso País bem elucidativos dessa prática, como o que está a acontecer na ilha da Madeira, que no decorrer desta década procurou ocupar um espaço no cenário económico nacional e internacional.

SINERGIAS LOCAIS

Um dos estrategos da implementação desse projecto é o economista Pedro Ventura, presidente do Madeira Tecnopolo-Parque de Ciência e Tecnologia, que acredita no modelo de desenvolvimento centrado nas competências do tecido empresarial local.

"É crucial pensarmos em termos de mundialização/globalização sem que as empresas percam a sua própria identidade", salienta ao expor os dados que demonstram que a estratégia de interligação entre a Zona Franca Industrial, a Universidade e o Parque de Ciência e Tecnologia tem resultado positivamente.

Com efeito, já se registam vários exemplos de micro, pequenas e médias empresas regionais que, a partir de uma estratégia baseada nesse triângulo, arrancaram com o processo de internacionalização, tendo muitas já alcançado sucesso em vários países.

Sucesso esse obtido não só pela externalização como pela criação de uma rede de contactos e sinergias com outras empresas estrangeiras e nacionais que instalam os seus escritórios e unidades fabris na ilha por causa dos benefícios fiscais do Centro Internacional de Negócios (praça *off-shore* e zona franca) e em virtude da oferta de recursos humanos qualificados saídos da Universidade.

REDE INTERNACIONAL

Para além de ser um elemento catalisador dessa estratégia, o Madeira Tecnopolo tem fomentado o aparecimento de novas empresas, que apostam nas novas tecnologias de informação, no *design* e nos novos métodos de gestão. O BIC-Business Inovation Centre, através do Centro de Empresas e Inovação, dá corpo aos projectos incubados.

Por outro lado, e não descurando a importância da conjugação de esforços com organismos do Estado, Pedro Ventura conseguiu que o Madeira Tecnopolo assumisse a presidência para a Europa da IASP (Associação Internacional dos Parques de Ciência e Tecnologia), um organismo que tem como objectivo proporcionar aos seus associados os instrumentos de apoio ao processo de mundialização.

Dessa forma, o Madeira Tecnopolo tem sido propagador das potencialidades que a rede oferece, como, por exemplo, a possibilidade de se utilizar outro parque em qualquer parte do mundo, tanto para instalar um escritório como para ocupar espaços para exposição/demonstração dos seus produtos e/ou serviços.

Faculta ainda uma base de dados relevantes dos mercados que interessam aos empresários para definirem estratégias de expansão, e organiza com frequência contactos entre empresários regionais, nacionais e internacionais, com todos os serviços de apoio garantidos.

ESTRATÉGIA E FACTORES CRÍTICOS

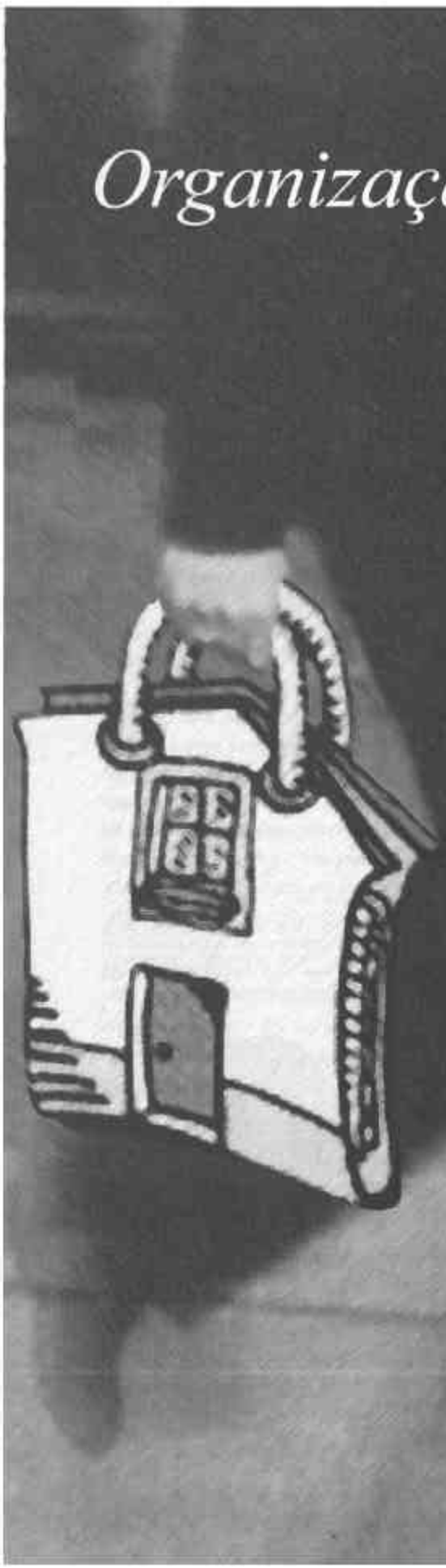
Mesmo tendo essa base de apoio ao desenvolvimento regional obtido resultados positivos, Pedro Ventura reforça a ideia de que, num processo de mundialização, as empresas devem ter sempre presente os factores críticos, como a fidelização dos clientes, a diferenciação da concorrência quer em qualidade, preços, assistência antes, durante e após a concretização dos negócios, a utilização das novas tecnologias, sempre mantendo as suas competências e características originais.

Considera outro factor crítico o advento de uma componente virtual no processo de mundialização, que é o comércio electrónico. "Este sistema vai potenciar um leque muito mais alargado de clientes, que obrigará as empresas a terem uma visibilidade muito superior através dos serviços telemáticos." No entanto, recorda que isso vai exigir das empresas uma aposta de investimento em todo um conjunto de serviços orientados para o cliente na esfera da própria virtualidade.

Mesmo com resultados que indicam um bom caminho a percorrer, Pedro Ventura defende uma estratégia para a Madeira a longo prazo, **"porque não se consegue forçar as empresas a aderirem ao conceito da mundialização sem antes se criar uma massa crítica de base regional mais alargada"**. Isto é, para que haja muito mais hipóteses para criação de novas empresas, logo à partida com uma perspectiva de internacionalização, mas também numa perspectiva de atracção de investimento estrangeiro. "E isso leva tempo, exige muita determinação e conjugação de esforços dos agentes económicos sociais e políticos regionais, nacionais e europeus", conclui.

Organização do Teletrabalho

1.ª Worldwide Conference on Telework; 5.ª European Assembly on Telework and New Ways of Working



RUI COUTO BARBOSA

Docteur Ingénieur (U. Grenoble), Avaliação e Certificação (IEFP)

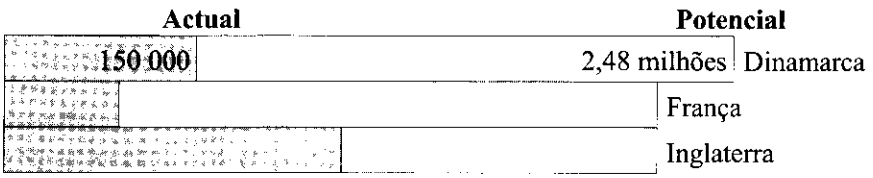
Esta reunião[1] contou com pessoas de todo o mundo (Austrália, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Brasil, etc.), entre as quais um jornalista americano que descreveu um novo modelo de sociedade laboral a que chama free agents nation *e que se baseia na livre iniciativa e na organização do trabalho em rede cooperante. Sendo o teletrabalho viável como foi provado pela reunião de 97, esta reunião começou já a recensear* ***as condições concretas nas quais ele dá resultado e deve ser implementado.***

Apresentamos a seguir um quadro sinóptico do conteúdo do painel "Uma Nova Organização do Trabalho". Tal quadro sintetiza os vários aspectos concretos da implementação do teletrabalho e contém informações muito úteis que delimitam aquilo que poderá considerar-se uma primeira abordagem possível deste regime laboral.

Deverá atender-se ao facto de as informações aqui veiculadas serem fruto de apontamentos tirados ao correr das exposições, logo susceptíveis de conter um ou outro dado errado ou menos certo. O Autor está à disposição dos leitores que o quiserem consultar a este propósito.

Por outro lado, o mesmo Autor possui uma documentação bastante vasta não só sobre a organização do teletrabalho mas também sobre outros aspectos do mesmo.

Aspectos da Implementação do Teletrabalho

Futuro do teletrabalho	Todos seremos, no futuro, utilizadores do teletrabalho. 
Motivos que têm levado ao teletrabalho	Distância excessiva em média dos trabalhadores ao local de trabalho (BMW). Resolve problemas de poluição (Los Angeles). Concorrência (Boeing). Imagem da empresa (BMW). Outros.
Aplicabilidade	Alguns dos sectores em que se tem aplicado são os da Informática, Transportes, Editoras, Bancos, Seguros, Auto, etc. Os profissionais que mais têm usado o TT são os técnicos, as secretárias, os assistentes de gestão, o pessoal da linha de produção (BMW) e, menos, os gestores. Está a ser testado na Administração Pública italiana.
Alguns países onde há	USA (há mais *free-lancers* que trabalhadores da Administração Pública, são cerca de 25 milhões), União Europeia (p. ex., na Suécia há 6 a 12 por cento de TT). Na Alemanha a média de TT é, talvez, de 1,7 por cento de trabalhadores.
Alguns dos projectos mais importantes	Escritório Virtual da Boeing-USA (tinha 25 000 TT em Março e 40 000 em Agosto), TIM (Itália), VERTI (Holanda), BMW/TWIST (Alemanha), Commity Research Center (Inglaterra), Escritório Satélite (Dinamarca), THINK (Portugal), FUEVA (Espanha), CSELT (Itália), British Telecom (Inglaterra), QUO (Espanha), BMW (Alemanha), Banco do Canadá (Canadá).
Vantagens do teletrabalho	Despoluição do ambiente. Redução drástica ou eliminação do *stress*. Diminuição do isolamento de familiares dependentes. Delegação de poder. Redução de custos. Resolução dos problemas de espaço para as instalações da empresa. Diminuição da poluição das instalações. Menor perturbação no trabalho. Possibilidade de processamento mais rápido da informação — permite estar em contacto com todo o mundo. Possibilidade de maior qualidade e melhor planificação do trabalho; as equipas trabalham melhor.

(continua)

(continuação)

	Melhor saúde dos empregados, responsabilização, lealdade à profissão, reequilíbrio da vida pessoal. (Ex.: No Banco do Canadá 94 por cento dos TT revelaram-se completamente satisfeitos, 83 por cento registaram um aumento de produtividade e revelaram uma grande redução dos níveis de *stress*).
Factores de sucesso	Tem de haver motivos concretos para a adesão ao TT. É necessário ir testando a organização e implementação do TT. As tarefas a incluir devem ser criteriosamente escolhidas.
Dificuldades	Os custos/benefícios podem ser um desafio enormíssimo. A cultura das organizações e o modo como funcionam pode ser um obstáculo, pela dificuldade de ultrapassar hábitos antigos (especialmente no sector militar). Envolve tecnologias caras (gastos suplementares na tecnologia, telecomunicações em particular).
Consequências	Reorientação da lealdade (no caso dos *free-lancers*): na América era-se empregado de uma empresa toda uma vida, agora é-se muito mais profissional de uma profissão. O TT tanto pode ser *free-lancer* como estar dependente da empresa-mãe; Mudança drástica das tarefas.
Organização	Recurso a uma empresa exterior de consultoria. Deve-se começar por projectos-piloto, podendo durar de 2 a 3 anos. *Task force*: equipas a tempo parcial, excepto o coordenador; ou ter um *staff* coordenador e uns tantos TT. Padronização prévia muito rigorosa, elaboração de um guia do teletrabalhador. **Tecnologias:** *Help line*, *website*, telemóveis, escritório por satélite, trabalho a partir de hotéis (praticado por trabalhadores em viagem), computação móvel, desvio de chamadas telefónicas, todo o tipo de equipamento; instalação de uma segunda linha de telecomunicações e RDIS nos domicílios dos trabalhadores bem como PC ou *laptops*; tecnologias integradas de vídeo/audio/dados; os TT terem acesso a tudo excepto aplicações "programadas", ou terem acesso a tudo e poderá ser necessário, num banco, p. ex., um *mainframe* dedicado. Não deve deixar-se a parte tecnológica a cargo da informática, já que eles têm outros objectivos, mas a uma empresa exterior. Para os *free-lancers* uma solução boa é alugar circunstancialmente salas exteriores à residência. A gestão tem de ser mudada para se basear menos nos resultados visíveis, e mais na comunicação e na delegação de responsabilidades; um protocolo de comunicação substitui o horário obrigatório, objectivo: garantir a presença virtual do trabalhador. Deve implementar-se um programa adequado de comunicação (com os empregados, com os clientes) que inclua um questionário de avaliação do projecto-piloto aos gestores, teletrabalhadores e seus colegas. *Workshops* para resolver problemas que apareçam. Monitorização constante. A implementação envolve algo de sociológico (é necessário promover uma cultura nova), algo de psicológico, algo de tecnológico e muito de financeiro. Os gestores do TT devem dar *feedback* constante sobre o grau de satisfação. Estudo dos efeitos a longo prazo do TT para os indivíduos e a sociedade em geral.

(continua)

(continuação)

Política laboral	Não há necessidade de Lei do Teletrabalho. É preciso fazer adaptações das regulamentações existentes para o trabalho, que passarão pela Regulamentação Colectiva e por um Código Deontológico. O Governo português tomou compromissos importantes no Acordo de Concertação Estratégica e preparou medidas legislativas para as novas formas de trabalho. Será preciso procurar a protecção social adequada a este tipo de trabalho, dada a mudança das circunstâncias de trabalho (no caso dos TT pertencentes aos quadros das empresas).
Áreas de aplicabilidade	***Tele-ensino*** Numa universidade australiana, é praticado em Msoffice. Pode ser ensinado através da Internet, com texto, exercícios, avaliação através do *site*, *e-mailing* entre professor e alunos, e entre alunos e alunos, Tem como vantagem a economia de metade do tempo de exposição por parte do professor, que fica com mais tempo para a investigação, deshierarquização da relação.
	Comércio Electrónico Dificuldades na segurança, culturais e linguísticas.
	Editoras Muito aplicável (caso da Amazone, p. ex.).
	Seguros Vinte por cento têm TT na Alemanha (uma dada seguradora alemã regista 10 a 20 por cento de aumento de produtividade com o TT).
	Bancos Uma questão moral para ajudar os empregados a equilibrar o trabalho com a respectiva vida familiar; enorme êxito.
	Ramo Automóvel A BMW usa na coordenação da linha de produção.

Código do Teletrabalho

Fast
Acelera diversas tarefas como a introdução de produtos no mercado.

Flat
Deshierarquiza relações tais como a do professor-aluno.

Flexible
Objectivo: reduzir custos com maior moral dos trabalhadores e a interactividade.

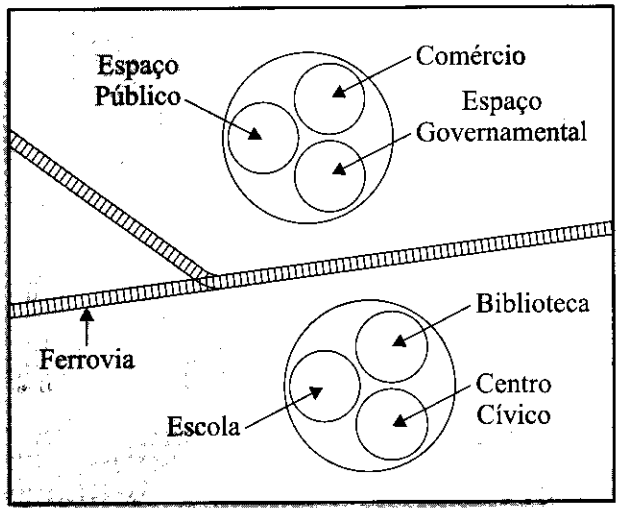
Fair
Justo, leal, honesto, indispensável para que funcione a nível micro e macroeconómico.

Free
Realça as capacidades individuais, não se pode delimitar o teletrabalho.

CASOS

A TELECITY DE LOS ANGELES

Este projeto, ainda em curso, revelou-se muito interessante e aplicável para resolver os problemas da poluição e outros das grandes cidades.
O teletrabalho foi considerado como muito estimulante. Tem uma vantagem económica e ambiental evidentes. O TT deve ser usado em combinação com outros tipos de trabalho. É preciso organizar as próprias cidades para serem menos dependentes do automóvel e desenvolver a economia e os transportes. Los Angeles está cheia de automóveis, as pessoas tomam auto-estradas para ir para o emprego, auto-estradas essas com sucessivos níveis de sobreposição. O nível de poluição é muito elevado. Los Angeles tem 180 jurisdições, de difícil articulação. Los Angeles é a terceira cidade mais perigosa para os peões e tem problemas ecológicos difíceis de resolver.
A política é no sentido da não mobilidade.
O conceito aqui defendido, de Televillage, consiste em deslocar algumas instituições dos grandes centros e colocá-las noutros locais. Uma televillage tem a seguinte organização esquemática:



Toda a população de uma Telecity tem serviços electrónicos nas respectivas casas. Andam em carrinhos tipo Expo alimentados em "bombas". Também existem centros de teletrabalho. Faz-se educação a distância usando vídeo, que também é usado para entreter as crianças com histórias que lhes são contadas. Os centros de teletrabalho possuem videotelefone. Também podem ser usados por pessoas à procura do primeiro emprego. Existem quiosques vários, municípios e lojas do cidadão. Vários negócios são conduzidos a partir do domicílio. Foram criados postos de trabalho na área da telemática específica desta nova organização do espaço municipal.
A experiência tem dado resultados satisfatórios e pensa-se (ou já se implementou?) uma rede de televillages (50 centros). Poupou-se muito dinheiro com esta experiência, devido ao facto de se ter optado por fazer a implementação numa cidade periférica desafectada, posteriormente ocupada por imigrantes, na qual já existiam todas as infra-estruturas essenciais.

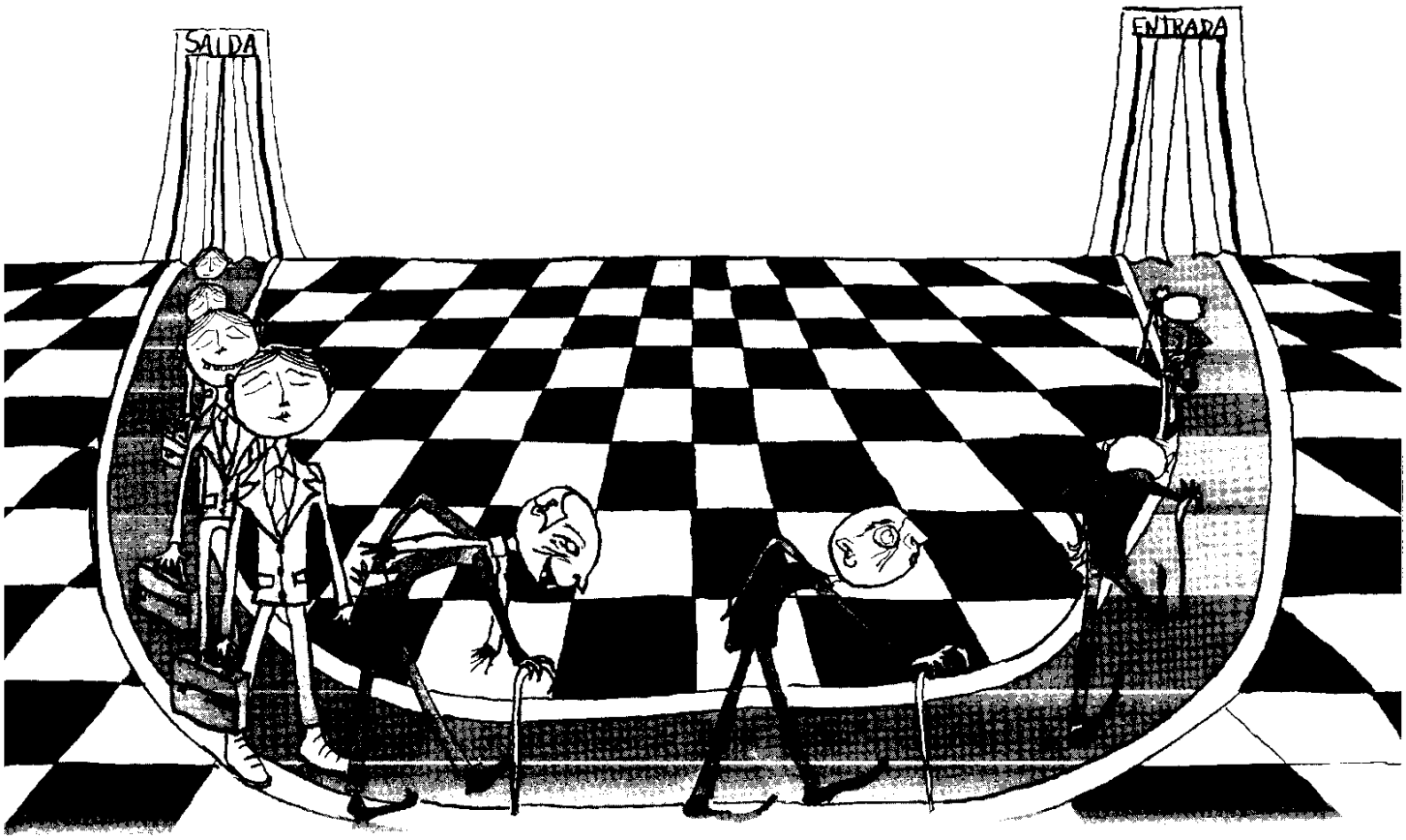
NAÇÃO DE AGENTES LIVRES

Apresentada por Daniel Pink, jornalista de Washington (Fast Company), de 1995 a 1997 chefe dos *speechwriters* de Al Gore, a situação actual nos EUA tende, cada vez mais, para a mobilidade dos empregados interempresas e para que numa empresa haja vários empregados para o mesmo posto de trabalho.
O que se passa nas empresas, segundo o conferencista, é um estreitamento do número de funcionários fixos, que são cada vez mais os antigos, e a entrada de outros para as outras funções. Há uma reorientação da lealdade que deixa de ser à hierarquia para sê-lo à função e à profissão.
Uma solução muito adoptada no trabalho *free-lancer*, e que é prática, é a do escritório fixo, com um mínimo de espaço alugado, e aluguer de salas exteriores, p. ex. de conferências. Uma vantagem prática e muito concreta, do ponto de vista do trabalhador *free-lancer*, é poder poupar o tempo gasto em rotinas diárias de preparação para sair para o trabalho e no trajecto. Claro que tal trabalho pode redundar, em casos extremos, no isolamento excessivo da pessoa, o que os Americanos, pelo menos no ambiente frequentado pelo conferencista, resolvem reunindo-se em associações. Na América há mais trabalhadores *free-lancer* que trabalhadores do Governo! Há 25 milhões de *free-lancers* nos Estados Unidos.

•

NOTAS

(1) A conferência foi organizada pela Associação Portuguesa Para o Desenvolvimento do Teletrabalho.



A Globulização da Gestão

ALICE CARDOSO
Assessora da Secretaria-Geral do MTS

Nos tempos que correm, trabalhar nas organizações é, cada vez mais, "globulizar" e ser "globulizado". Nunca, como hoje, os homens tiveram ao seu alcance a alternativa entre incentivo e estagnação.

Na descrição anedótica e exagerada que a seguir fazemos, procuramos abordar isso mesmo: a arte de viver em contexto laboral.

Produzir menos, produzir pior, nem sempre significa exclusiva culpa de um trabalhador apenas: aí está implicada, também, a quota parte de responsabilidades por parte das chefias e dos colegas de grupo. Atitudes dogmáticas, mentalidades paradas no tempo fazem-nos rir... porventura não deveríamos rir tanto assim, se nos detivéssemos a reflectir um pouco no que cada um de nós é, e em quanto podemos, enquanto "glóbulos" constituintes das organizações onde trabalhamos, contribuir, dia após dia, para que nelas circule um sangue jovem — ou, na inversa, ainda tão trivial — desvitalizado.

O Processo de Recrutamento e Selecção

Pelas 9.00 h do dia 5 de Janeiro de 1998 apresentou-se na recepção da empresa CONFIA, Lda., um candidato a "glóbulo" com uma característica invulgar: não lhe tinham sido necessárias as habituais provas de selecção destinadas à admissão de novos efectivos... afinal de contas, ele, Hipólito Marçal, era sobrinho de um dos administradores da empresa...

Alguém, anónimo e pardo, veio prestativo e largou-o sem mais delongas numa tradicional sala de espera quadradinha, dizendo que *o Sr. Director vinha já*. Viam-se ali gravuras várias nas paredes, um sofá, duas poltronas e, na mesa baixa, revistas técnicas e prospectos diversos ligados aos domínios de actuação da empresa.

Entretanto, lá fora, para além da porta envidraçada do compartimento para onde o haviam remetido, a CONFIA, Lda. rolava pelos corredores na manhã apressada, entre espirais de fumo de cigarro e reuniões a dois, a vários, a muitos.

Duas horas volvidas, tudo continuava na mesma, cumprindo o afanoso mister geral: invadiam-se os gabinetes, rodopiavam-se as portas, na dança urgente dos documentos discutidos e estafetados. Era chegada a altura de Hipólito Marçal descruzar as pernas pela enésima vez. *Mas, o que é que se passava? Não havia quem se chegasse ali! E que gente doida! Se aquilo era assim todos os dias, estava servido! Se pensavam que, quando ele estivesse lá, se ia pôr a correr pelos corredores, bem que podiam esperar sentados! Ah! Finalmente alguém que aparecia!*

Entrado em cena quem Hipólito Marçal não sabia quem era, mas que devia ser o tal director, logo ali lhe chegaram as boas-vindas esfuziantes: *Oh! Então, já estava ali o caro amigo! Muito tempo à espera? Mas que maçada! As sinceras desculpas! Sabia como era... aquela vida sempre a correr, nunca sobrava tempo para nada! Mas, indo direito ao que interessava... recomendado pelo tio, não era verdade? Bom colega, o tio! Tinham sido companheiros na escola, deviam-se-lhe favores... e o amigo estava ali para se candidatar a um lugar, não era assim? Pois com certeza, não havia dúvida, era seu o lugar de Responsável da Secção de Endereçamentos!*

De Endereçamentos? Que não, deveria haver algum equívoco, o seu tio tinha-lhe prometido o lugar de Director de Relações Públicas! Ele até se considerava apto para tal cargo: fizera o liceu com a razoável média de 13 valores, aperfeiçoara depois o inglês e o francês...

Ah!, mas sabia, esse lugar fora já ocupado alguns dias atrás por um dos filhos de um administrador, e como vagara recentemente um lugar nos Endereçamentos... (director por director)... *Que sim, estava muito bem, aceitava então!*

Óptimo! Assim é que era falar! Então o caro colega (podia já chamar-lhe assim), fizesse o favor de se apresentar na segunda-feira seguinte na Secção de Endereçamentos. A entrada do colega (como era mesmo o seu nome?) vinha mesmo a calhar, a ver se animava aquilo lá pelos Endereçamentos... Era um ram-ram que até dava sono! Ele iria ver! Ele logo iria ver! Ah! Ah! Ah!

O Início de Funções

Na segunda-feira aprazada, o novo responsável entrou pela primeira vez na unidade orgânica que iria ser a sua por muitos e bons anos, esperava ele. Pronto a ocupar a sua secretária de director, ei-lo grudando ao rosto o seu melhor sorriso automático de aproximação.

Então, que se passava agora? Ninguém aparecia para lhe dar as boas-vindas? Onde estava o director que o recebera na semana anterior? Deveria estar ali para o apresentar aos seus subordinados! É que estavam todos lá, parados, a olhar para ele! Como acréscimo, aquela gaiola envidraçada onde lhe tinham posto a secretária, era suposto que deveria ser o seu gabinete de trabalho! Aonde tinha ido parar o seu direito à privacidade?... Bom, o remédio mesmo era começar a trabalhar! O senhor ali, sim, o senhor, por obséquio chamava a secretária?

O senhor desculparia, mas não havia secretária...

Como, não havia? E fazia o favor de lhe explicar o porquê? Aquela era uma Secção de Endereçamentos, não se tratava de um Departamento, como tal o responsável não tinha direito a secretária, isto era, nunca tinha tido até então... Além disso, nunca houvera necessidade: o serviço era simples, muito, mas simples, só empacotar, colar, endereçar... Mas que disparate! Era óbvio que, a partir daquele momento, passaria a haver uma secretária! Afinal, ele era o director!

Director?? O senhor que os desculpasse, mas eles não sabiam que a Secção tinha agora um director...

Mas... evidentemente que havia um director — ele! A menina ali, sim, a menina, que aprontasse a máquina de escrever: a partir daquele momento iria secretariá-lo!

Um mês volvido, e Hipólito Marçal já tivera tempo mais do que suficiente para digerir o que nunca esperara: ele era

apenas, de facto, o Responsável da Secção de Endereçamentos, e não o director! Entretanto, para complicar as coisas, o ambiente prosseguia denso, a secretária não se encaixava nas funções recentes e ele passava o santo dia a conferir papéis. Para compensar, continuava sem perceber grande coisa acerca da empresa, nunca mais vira o director que o recebera no primeiro dia, não sabia o que fora feito do tio e, por mais que cismasse, não atinava com a razão por que as pessoas não contactavam com ele.

Para além da divisória envidraçada do seu gabinete, já reparara todavia que um, pelo menos um dos seus subordinados, parecia dar mostras de querer tentar uma aproximação... Lá estava ele, sorridente, ocupado, solícito quando era chamado...

Enfim, Hipólito Marçal teria que fazer um esforço para quebrar o gelo: começaria por ir, de vez em quando (para não abusarem!), beber o café lá fora, com eles, quando passasse o carrinho dos cafés... parecendo que não, aquilo de se manter distanciado, lá porque era o director, já estava a mastigá-lo...

O Diálogo com as Hierarquias

Mais uns tempos passados, e a secretária entrava-lhe, atarantada, pelo gabinete, dizendo que *estava na linha uma das secretárias da Administração: um dos Senhores Administradores tinha urgência em lhe falar.*

Ah! Finalmente lembravam-se de que ele existia e tratavam de corrigir o erro!

Estabelecido o contacto telefónico, a voz da secretária esclareceu que *não, que os Senhores Administradores não queriam falar com ele ao telefone, antes precisavam da sua presença de imediato nos escritórios da Administração. Que fosse já!*

Depois de algum tempo gasto a perguntar pelos corredores dos vários andares onde ficava a Administração, Hipólito Marçal chegou, enfim, ao ambiente alcatifado da Administração da CONFIA, Lda.

Ora finalmente aparecia, o Sr. Hipólito que se sentasse, estivesse à vontade... pois, o caro amigo estava ali porque precisavam todos de ter uma conversa breve... houvera uns rumores, infundados sem dúvida, quanto a uma pequena negligência dele, no cargo de Responsável pela Secção de Endereçamentos... nada que fosse grave, claro, mas parecia que o seu pessoal se queixava de pouca abertura por parte do seu novo chefe... enfim, ele compreendia, mas competia à Administração zelar pelo bom ambiente da empresa...

Os Senhores Administradores que o desculpassem, mas não concordava, ele até tinha começado a beber o café com os seus funcionários...

O café??!! Mas onde é que já se vira uma tal liberdade de contactos?! Na CONFIA pagavam-lhe para supervisionar uma secção, não para perder tempo a beber cafés, desestabilizando o ritmo de trabalho dos funcionários! Que se deixasse de mais inovações, e se preocupasse antes em criar condições para um refrescamento da imagem da empresa no exterior: era disso que a Administração estava à espera!...

Uma Iniciativa Inovadora

Duas semanas corridas, e o reboliço instalava-se na CONFIA, Lda: o responsável pela Secção de Endereçamentos substituíra a tradicional cor castanha dos envelopes por um vistoso cor-de-rosa salmão.

Chamado Hipólito Marçal à Administração reunida em comité de urgência: *Então o colega fora, e sem consultar ninguém, substituir a cor dos envelopes?! Já reparara no inconveniente da situação? E logo uma cor berrante, nada apropriada ao cariz de uma organização séria, com deveres para com os seus clientes!*

Os Senhores Administradores que lhe perdoassem, mas tinham-lhe falado em refrescar a imagem externa da empresa...

E tinham falado muito bem! Mas ninguém pretendera mudar a cor dos envelopes!

Mas... como ninguém lhe dito O QUÊ nem COMO... ele tomara a liberdade de mudar a cor dos envelopes... Afinal de contas, tinham-se dirigido a ele, e ele, na sua Secção, SÓ LIDAVA COM ENVELOPES!

Ora essa! Quem era ele, para assim questionar a Administração da CONFIA?! Já vira a confusão que criara? Um tempão gasto na Secção de Editorial, tintas, papel, rotativas, custos indirectos — tudo, tudo dinheiro deitado à rua, porque, agora, tinham que fazer tudo no percurso inverso, para não falar já nos gastos da conta telefónica a pedirem desculpas aos clientes! Melhor fora que tivesse antes substituído o velho hábito de se fecharem os envelopes com goma-arábica, por uma cola-tudo bem mais moderna e limpa e que não sujaria as mãos dos clientes!!

E POR QUE RAZÃO NÃO FORA ELE INFORMADO DE QUE ERA APENAS ISSO QUE PRETENDIAM DELE? AFINAL, ELE PENSARA EM TERMOS DE CRIATIVIDADE, E A ADMINISTRAÇÃO EM TIPOS DE COLA!

Saído Hipólito Marçal, e a Administração decidia *que deveriam estar atentos, o novo elemento era por demais desestabilizador... e conflituoso, muito conflituoso...*

O Processo de Desmotivação

No dia seguinte, o responsável pela Secção de Endereçamentos chegou ao seu local de trabalho duas horas mais tarde do que o tempo regulamentar. Assinou os papéis costumeiros, mandou rasgar os envelopes cor-de-rosa e fez uma requisição de mais envelopes da cor antiga. No outro dia, a caminho do trabalho, sentiu-se mal e passou pelo posto médico para medir a pressão arterial. Entrou na CONFIA, Lda. uma hora e meia mais tarde.

Convocado novamente à Administração: *O caro colega gostaria de dar uma justificação dos seus contínuos atrasos ao trabalho? Sim, porque já se tornava notório... Havia naquela Casa horários a cumprir e uma facturação a respeitar...*

Passaram-se meses... Numa manhã, Hipólito Marçal, ao conferir uma série de envelopes, verificou estarem erradas algumas moradas. De acordo com os registos do Livro de Protocolos interno, eram envelopes provenientes do Departamento de Pessoal. Tinha que avisar de imediato o Director de Pessoal. Devia-lhe isso: fora ele quem, tão simpaticamente, o recebera no primeiro dia...

Era do Departamento de Pessoal? Dali falava o Responsável pela Secção de Endereçamentos, e gostaria de falar com o Sr. Director...

O Sr. Director não estava, mas podia falar com ela, a Secretária...

E a menina que não lhe viesse com pretextos! Como, não estava, se já eram onze da manhã?...

Não, o Sr. Director não estava, mas, quando chegasse, ela lhe daria o recado...

Na Administração, reunida com o Director de Pessoal, *Os Senhores Administradores compreendiam a sua situação, não era verdade? Havia muitos anos que servia a Casa, e nunca nenhum colega se atrevera a pôr em causa os seus horários... e vinha o novo Responsável da Secção de Endereçamentos questionar quando ele entrava ou quando saía... gostaria que fossem tomadas providências...*

Eles tomariam, obviamente, mas... já agora, aproveitavam, por onde andara ele, sem avisar ninguém? E se a Administração tivesse tido precisão de o chamar? Para cúmulo, tinha dado azo a que o responsável da Secção de Endereçamentos o apanhasse em falta!

Ele avisara a sua secretária de que chegaria mais tarde... tivera uns assuntos particulares a tratar...

Os assuntos particulares tratavam-se fora das horas normais de expediente... além disso, não bastava avisar a secretária, a Administração também deveria ter tido conhecimento... Um erro grave...

Frente-a-frente, o Director de Pessoal e o Responsável pela Secção de Endereçamentos, *Sabia ele, o Senhor Responsável pela Secção de Endereçamentos, que era um mau colega? Delator, leva-e-traz e ingrato, ingrato, sem dúvida! Por sua causa vinha ele, naquele preciso momento, da Administração, onde já tinha sido chamado à ordem! Ele, que tão bem o recebera no primeiro dia!*

E por que razão as culpas eram dele, Hipólito Marçal? Também já lhe tinham sido criticados alguns atrasos, não via por que motivo os colegas não deveriam todos ter tratamento igual...

E o colega que não trouxesse para a conversa as comparações costumeiras! Ele e as suas manias de equidade! Ele e as suas ideias inovadoras! Quando é que aprendia a não bulir com as coisas e com as pessoas? Nunca ouvira dizer que a melhor filosofia é a de não fazer ondas? Pelos vistos, não lhe servira de lição o caso dos envelopes! E ficasse sabendo que ele, como um dos directores mais antigos da Casa, não mais lhe toleraria qualquer outra intromissão na sua vida particular!

Angústia... terror... o esferóide investia vertiginosamente na sua direcção e, em redor dele, tudo rodopiava: papéis, envelopes cor-de-salmão, tabuleiros de café. A Organização inteira bramia, ameaçava ordens... Nas mesas de trabalho os envelopes castanhos subiam, amontoavam-se, ocupavam o espaço das janelas, tapavam o céu azul lá de fora, e o espaço todo cuspia: goma-arábica, cola-tudo, fita-cola... O esferóide avançava, e ria, ria, amarelo de nicotina e gordo das forças subterrâneas do poder... os tentáculos cresciam, alastravam, não tardariam a agarrá-lo... e as pernas que não corriam, e os braços que o sufocavam... Gritou!

O grito livrou-o do pesadelo: mas, dentre o esvaimento físico, brotara algo diferente para experimentar: o travão do desânimo!

Na manhã seguinte, o responsável pela Secção de Endereçamentos sentia-se, finalmente, aquilo que a CONFIA, à sua maneira, sempre tinha pretendido dele: *um glóbulo globulizado*. JÁ NEM LHE IMPORTAVA MAIS CONTINUAR A SER CHEFIA! Não chegou a meter baixa, mas requereu transferência de secção, que prontamente lhe foi recusada.

Um escasso mês depois, e Hipólito Marçal era já um cordato burocrata assíduo, em perfeitas condições de acompanhar o ritmo e as expectativas da empresa. Tinha o que lhe bastava: os seus envelopes por companhia...

Jovens Quadros Face ao Trabalho e ao Emprego

No limiar de uma nova sociedade sabemos que tudo está em mudança acelerada e, contudo, a complexidade dos novos processos não permite desenhar ainda a configuração precisa dessa nova sociedade que se aproxima. Nesta perspectiva, ganha importância analisar as expectativas das populações mais jovens e mais qualificadas nos domínios do trabalho e do emprego, designadamente sobre as representações que têm acerca do emprego e as suas aspirações de realização pessoal e profissional através do trabalho.

RUI MOURA
Professor de Sociologia das Organizações e do Trabalho (UAL)

Particularmente no domínio do emprego as transformações são inúmeras, designadamente por via de muitos empregos típicos da sociedade industrial terem desaparecido e de novos empregos terem surgido.
Por outro lado, o próprio trabalho está a mudar vertiginosamente, reestruturando-se em função de novas realidades técnicas, económicas e sociais. As exigências que hoje se colocam a esse nível imbricam com as clivagens entre mercado de trabalho e mercado de emprego, perfilando-se no horizonte a necessidade de qualificações de elevado nível e a emergência de novas competências.

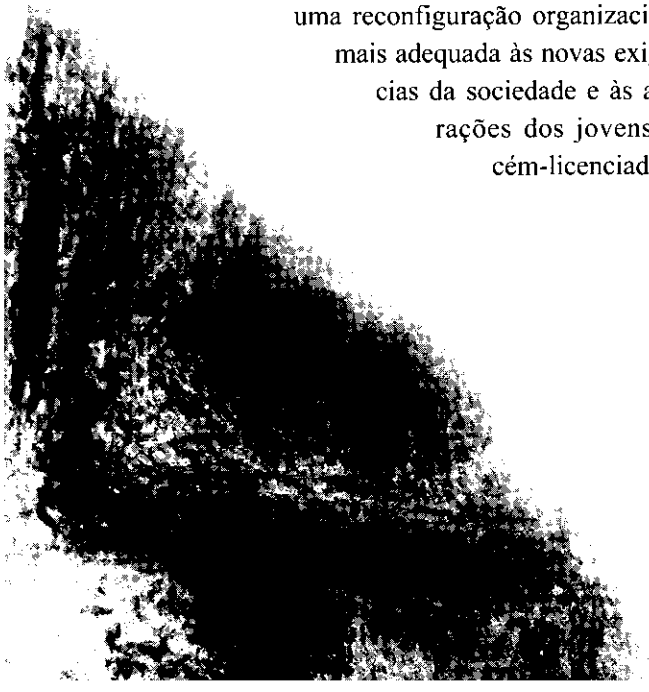
Campo de Estudo e Objectivos

O estudo que se apresenta tem por alvo uma população de recém-licenciados em várias disciplinas científicas e que se encontra à procura do primeiro emprego.
A população em análise constituiu-se mediante uma amostra de 205 recém-licenciados aos quais foi apresentado um inquérito contendo uma listagem única com 28 afirmações a partir das quais foram escolhidas as cinco principais características do bom emprego e as cinco principais características do mau emprego.
Os objectivos desse inquérito foram os seguintes:

- Que a própria população em causa definisse os vectores que constituem o bom emprego e o mau emprego.
- Que fossem ordenados os vectores escolhidos.

Os objectivos do estudo visam dois aspectos principais:

- Identificar as representações que os jovens recém-licenciados têm acerca do emprego e as suas aspirações de realização pessoal e profissional através do trabalho.
- Dotar os dirigentes de empresas e de outras organizações com um instrumento objectivo capaz de identificar potencialidades e limitações da população em análise e permitir uma reconfiguração organizacional mais adequada às novas exigências da sociedade e às aspirações dos jovens recém-licenciados.



Referencial de Orientação

O referencial de orientação baseia-se na oposição entre o velho paradigma de funcionamento das organizações e o novo paradigma emergente exigido pelas novas realidades técnicas, económicas e sociais.
Das organizações estáveis que respondiam a um meio ambiente estável passou-se a organizações flexíveis que têm que responder contingencialmente a um ambiente instável e turbulento; das organizações mecânicas e rígidas passou-se às organizações orgânicas e flexíveis; do emprego seguro e do trabalho regulado passou-se ao emprego instável e dinâmico e ao trabalho assente em competências que abordam contingencialmente os problemas.
Nesta perspectiva, o Quadro 1 referencia as principais oposições que no domínio do trabalho e do emprego são mais visíveis.
O **velho paradigma** orienta-nos para o emprego estável, seguro e estratificado, com base na clara separação entre concepção e execução do trabalho num quadro empresarial burocratizado. A polarização das qualificações é, desse modo, um dado fundamental do paradigma e as oportunidades dos indivíduos em meios envolventes simples, estáveis e previsíveis eram afuniladas em função do "império institucional da empresa".
O **novo paradigma** orienta-nos para o emprego instável e dinâmico, baseado em qualificações cada vez mais elevadas e em novas competências, mediante o que a autonomia funcional e a criatividade constituem aspectos altamente valorizados num quadro empresarial interactivo. A homogeneização das qualificações é, assim, uma realidade evidente do novo paradigma e as oportunidades dos indivíduos aumentam por virtude de meios envolventes complexos e dinâmicos em função de organizações tendencialmente mais fluídas que combinam cada vez mais o trabalho realizado dentro das organizações com o trabalho realizado fora das organizações.
Enquanto no velho paradigma o segredo residia numa boa solução assente em critérios padronizados, no novo paradigma o segredo reside em definir bem o problema e encontrar soluções inovadoras e criativas.
É neste quadro que esta pesquisa procura identificar as representações de jovens recém-licenciados acerca do emprego e das aspirações pessoais e profis-

QUADRO 1

NOVO PARADIGMA	VELHO PARADIGMA
Meio envolvente instável e turbulento	Meio envolvente estável
Organizações descentralizadas e flexíveis	Organizações burocráticas e institucionalizadas
Acção empresarial pré-activa e proactiva	Acção empresarial reactiva
Dirigentes preocupados com as pessoas e com a sua satisfação	Dirigentes mais interessados no lucro do que nas pessoas e na sua satisfação
Chefias flexíveis baseadas em experiência, técnicas e comportamentos	Chefias autocratas e tecnocratas baseadas em experiência e técnicas
As funções desempenhadas permitem uma visão global da empresa	Funções desempenhadas permitem apenas uma visão parcial da empresa
Autonomia e responsabilidade	Supervisão directa e reduzido poder de decisão
Trabalho variado e criativo exigindo frequentemente novas soluções	Trabalho repetitivo e monótono
Trabalho complexo e global	Trabalho dividido e individualizado
Horários de trabalho flexíveis e irregulares	Horários de trabalho regulares
Atitudes orientadas para a cooperação (negociações de compromisso)	Atitudes orientadas para o conflito (negociações conflituais)
Comportamentos de protagonismo; direitos e deveres equilibrados e claros	Comportamentos de subordinação; direitos e deveres desequilibrados
Contactos sociais amplos	Contactos sociais reduzidos
Formação contínua global e integrada; actualização constante	Pacote de formação parcelar e atomizada ou abstracta e articulada
Formação e progresso em espiral (trabalho-aprendizagem-trabalho)	Cisão entre trabalho e aprendizagem; progressão individual limitada
Integração entre trabalho e vida pessoal	Dicotomia entre o trabalho e a vida pessoal
Emprego instável e dinâmico baseado nas competências e na multidisciplina	Emprego seguro baseado nas qualificações e na carreira

sionais susceptíveis de realização através do trabalho, assim como permitir a reflexão dos gestores de topo acerca das novas realidades empresariais e acerca daqueles que futuramente serão destacados quadros empresariais e motores essenciais do desenvolvimento integrado da sociedade.

Resultados do Inquérito

Os resultados do inquérito são apresentados no Quadro 2 e foram ordenados em função das escolhas para o bom emprego e para o mau emprego segundo a percentagem de citações indicadas nos 205 inquéritos.

QUADRO 2

N.º	BOM EMPREGO	%	N.º	MAU EMPREGO	%
1	Boas oportunidades de formação e de progresso	77	1	Clima de relações conflituoso	92
2	Dirigentes interessados nas pessoas e na sua satisfação	67	2	Trabalho repetitivo	77
3	Clima de cooperação entre as pessoas	64	3	Trabalho mal remunerado	60
4	Autonomia e responsabilidade no trabalho	60	4	Tarefas mal definidas, direitos e deveres não claros	50
5	Liberdade para organizar o trabalho e a vida pessoal	43	5	Insegurança de emprego	39
6	Facilita os contactos sociais e o convívio	42	6	Dirigentes preocupados em excesso com o lucro	39
7	Trabalho bem remunerado	42	7	Autoritarismo do superior imediato	38
8	Exige estudo e actualização constantes	30	8	Estrutura burocrática e impessoal	38
9	As tarefas são agradáveis de executar	17	9	Reduzido poder de decisão	30
10	Trabalho obriga a soluções novas frequentemente	14	10	Deficientes condições de ambiente físico	20
11	Tarefas perfeitamente definidas	11	11	Horário irregular sem horas fixas de trabalho	14
12	Superior imediato afectivo	9	12	Sem prestígio social	3
13	Visão global da empresa e não apenas parcelar	8			
14	Prestígio social elevado	6			
15	Trabalho regular e sem sobressaltos	4			
16	Grandes regalias sociais	4			
17	Horário irregular sem horas fixas de trabalho	2			

Análise dos Resultados

Os jovens recém-licenciados possuem uma noção de empresa que está de acordo, em grande parte, com as necessidades que uma empresa tem hoje de gerir adequadamente os recursos humanos desenvolvendo o seu potencial.

Um bom emprego não é caracterizado, antes de tudo, pelos aspectos materiais mais imediatos; o bom emprego é, sobretudo, aquele em que:

- surgem oportunidades de formação e de progresso (77 por cento);
- existem dirigentes interessados nas pessoas (67 por cento);
- predomina um clima organizacional cooperativo (64 por cento);
- permite trabalhar com autonomia e responsabilidade (60 por cento).

O bom emprego é, ainda, aquele em que:

- existe liberdade para organizar o trabalho e a vida pessoal (43 por cento);
- há facilidade de contactos sociais e de convívio (42 por cento);
- o trabalho é bem remunerado (42 por cento).

Quase um terço dos jovens considera, ainda, que o bom emprego exige estudo e actualização constantes (30 por cento).

O mau emprego é, sobretudo, aquele em que:

- existe um clima de relações conflituoso (92 por cento);
- o trabalho é repetitivo (77 por cento);
- o trabalho é mal remunerado (60 por cento);
- as tarefas estão mal definidas e os direitos e os deveres são pouco claros (50 por cento).

O mau emprego é, ainda, aquele em que:

- existe insegurança de emprego (39 por cento);
- os dirigentes preocupam-se excessivamente com os lucros (39 por cento);
- existe autoritarismo do superior imediato (38 por cento);
- a estrutura organizacional é burocrática e impessoal (38 por cento).

Quase um terço dos jovens considera, ainda, que o mau emprego possui reduzido poder de decisão (30 por cento).

As demais respostas constituem aquilo que é mais desvalorizado em termos do bom e do mau emprego (20 por cento e menos).

Com base no referencial de orientação é possível fazer corresponder-lhe os resultados, exceptuando alguns indicadores não referidos nesse âmbito, tais como a remuneração, o prestígio social, as regalias sociais, etc., que nos servirão para caracterizar a orientação dos jovens face ao trabalho e ao emprego.

Desse modo, o Quadro 3 ilustra o cruzamento dos paradigmas com a qualidade dos empregos, admitindo-se que, nos aspectos mais caracterizadores de ambos, as escolhas do bom emprego são características do novo paradigma e as escolhas do mau emprego são características do velho paradigma.

Os resultados evidenciam que os jovens recém-licenciados não possuem uma representação estática do emprego e gostariam de trabalhar num ambiente de cooperação entre as pessoas, no qual o trabalho é desenvolvido com uma determinada autonomia e responsabilidade, permitindo simultaneamente o progresso individual e oportunidades de formação profissional. É neste quadro que a população em análise considera ser fundamental que os dirigentes se interessem pelas pessoas e pela sua satisfação.

Os velhos dirigentes quase exclusivamente interessados em ganhar dinheiro e alijando-se da responsabilidade que o seu papel representa na criação de condições de satisfação do corpo social e da sociedade em geral, estão em decadência e, paulatinamente, perdem a legitimidade social que hoje necessitam que lhe seja conferida pela sociedade.

Esta perspectiva parece ainda mais evidente quando se comparam os principais dados do bom emprego com os mesmos dados do mau emprego. Neste caso, os dirigentes interessam-se mais pelo lucro, criam organizações burocráticas e impessoais exclusivamente focadas na eficiência, institucionalizam o trabalho repetitivo e monótono à procura de produtividades mecânicas e promovem o autoritarismo das chefias para obter a subordinação dos colaboradores num ambiente necessariamente conflituoso. Os empresários destas empresas, e estas empresas, estão à beira do descalabro, não sendo potenciais geradores de recrutamento de jovens com grandes potencialidades ou, se isso ocorre esporadicamente, não obtêm daí a maximização

QUADRO 3

NOVO PARADIGMA/Bom Emprego	VELHO PARADIGMA/Mau Emprego
Meio envolvente instável e turbulento	Meio envolvente estável
Organizações descentralizadas e flexíveis	Organizações burocráticas e institucionalizadas
Acção empresarial pré-activa e proactiva	Acção empresarial reactiva
Dirigentes preocupados com as pessoas e com a sua satisfação	Dirigentes mais interessados no lucro do que nas pessoas e na sua satisfação
Chefias flexíveis baseadas em experiência, técnicas e comportamentos	Chefias autocratas e tecnocratas baseadas em experiência e técnicas
Funções desempenhadas permitem uma visão global da empresa	Funções desempenhadas permitem apenas uma visão parcial da empresa
Autonomia e responsabilidade	Supervisão directa e reduzido poder de decisão
Trabalho variado e criativo exigindo frequentemente novas soluções	**Trabalho repetitivo e monótono**
Trabalho complexo e global	Trabalho dividido e individualizado
Horários de trabalho flexíveis e irregulares	Horários de trabalho regulares
Atitudes orientadas para a cooperação (negociações de compromisso)	**Atitudes orientadas para o conflito (negociações conflituais)**
Comportamentos de protagonismo; direitos e deveres equilibrados e claros	**Comportamentos de subordinação; direitos e deveres desequilibrados**
Contactos sociais amplos	Contactos sociais reduzidos
Formação contínua global e integrada; actualização constante	Pacote de formação parcelar e atomizada ou abstracta e articulada
Formação e progresso em espiral (trabalho-aprendizagem-trabalho)	Cisão entre trabalho e aprendizagem; progressão individual limitada
Integração entre trabalho e vida pessoal	Dicotomia entre o trabalho e a vida pessoal
Emprego instável e dinâmico baseado nas competências e na multidisciplina	Emprego seguro baseado nas qualificações e na carreira

Nomenclatura:

Respostas entre 50-92 por cento

Respostas entre 38-43 por cento

dos desempenhos e acabam por perder os jovens quadros. As novas gerações aspiram a um novo paradigma empresarial a partir do qual se possam desenvolver pessoal e profissionalmente de uma forma integrada, contribuindo para a comunidade em ambiente de cooperação e harmonia.

Se observarmos de novo os resultados do bom emprego, verifica-se que as quatro principais citações situam-se basicamente numa perspectiva interna da organização, evidenciando muito interesse pelo trabalho, e que as três seguintes citações mostram, secundariamente, preocupações com a vida exterior: liberdade para organizar o trabalho e a vida pessoal, contactos sociais e convívio e trabalho bem remunerado. Isto significa que o trabalho pode constituir também um acto lúdico e que pode ser mais eficaz se existirem soluções de interligação com a organização da vida pessoal, enquanto a remuneração é apenas a sétima preocupação dos recém-licenciados.

De resto, parte desta população admite continuar a ter que estudar e actualizar-se e não se preocupa excessivamente com o reduzido poder de decisão do mau emprego e o prestígio social elevado do bom emprego. É de admitir, para este caso, duas hipóteses: os jovens consideram que o poder de decisão e, provavelmente, o prestígio social, não são característicos do início de carreira e ocorrerão naturalmente com as oportunidades de progresso e de formação, não se predispondo muito a uma "luta pelo poder" que pode pôr em causa o clima de cooperação entre as pessoas e a possibilidade de ampliação da sua rede de contactos sociais e de convívio; ou esta mesma visão de cooperação no trabalho faz com que o poder de decisão tradicional e o prestígio social sejam percepcionados como conceitos em transformação face a novas actividades que surgem e que são diferentes da típica noção de emprego.

Nesta perspectiva, é de considerar a hipótese dos jovens já serem receptivos à transformação da noção de emprego pela noção de actividade que cada vez mais caracteriza o trabalho humano. Isso é fundamental porque na nova sociedade que se aproxima os indivíduos desempenharão múltiplas actividades subordinadas a novas formas de gestão do trabalho e do tempo de trabalho, o que é, além do mais, compatível com o desejo de adequabilidade entre vida pessoal e vida profissional.

Para estes jovens, o mais importante é que o trabalho lhes permita autonomia e os faça sentir responsáveis, aceitando, teoricamente, a queda do conceito "emprego". De resto, isso é confirmado pelo facto de não considerarem imprescindível que as tarefas sejam agradáveis e bem definidas e que o trabalho seja regular e a horas fixas, admitindo-se, inclusivamente, que as deficientes condições de ambiente físico não constituam um dado fundamental. Para o empresário dinâmico e inovador talvez valha a pena referir a utilidade de explorar tal perspectiva, assim como incutir nesses jovens a necessidade de se posicionarem de uma maneira inovadora e criativa, já que isso é típico das novas organizações e os jovens não destacam como importante para o bom emprego alguns indicadores associados à postura enérgica e realizadora do novo paradigma.

Conclusão

A empresa é uma das instituições centrais da sociedade e constitui um potencial campo de socialização e de participação alargada susceptível de permitir a satisfação pessoal e profissional dos indivíduos que nela trabalham.

No caso dos jovens recém-licenciados este pressuposto confirma, no essencial, algumas das suas representações acerca da empresa. Os empresários podem esperar pessoas abertas às novas formas de gestão do trabalho e do tempo de trabalho, interessadas em assumir responsabilidades, predispostas à cooperação e sentido de grupo, pouco politizados no sentido do exercício do poder e apenas medianamente exigentes em termos de retribuição material no início da carreira.

Face a tais perspectivas os empresários podem escolher dois caminhos: desapontar desde logo jovens teoricamente enérgicos e capazes de fortes contributos ou permitir-lhes um contributo social significativo desde o início da carreira.

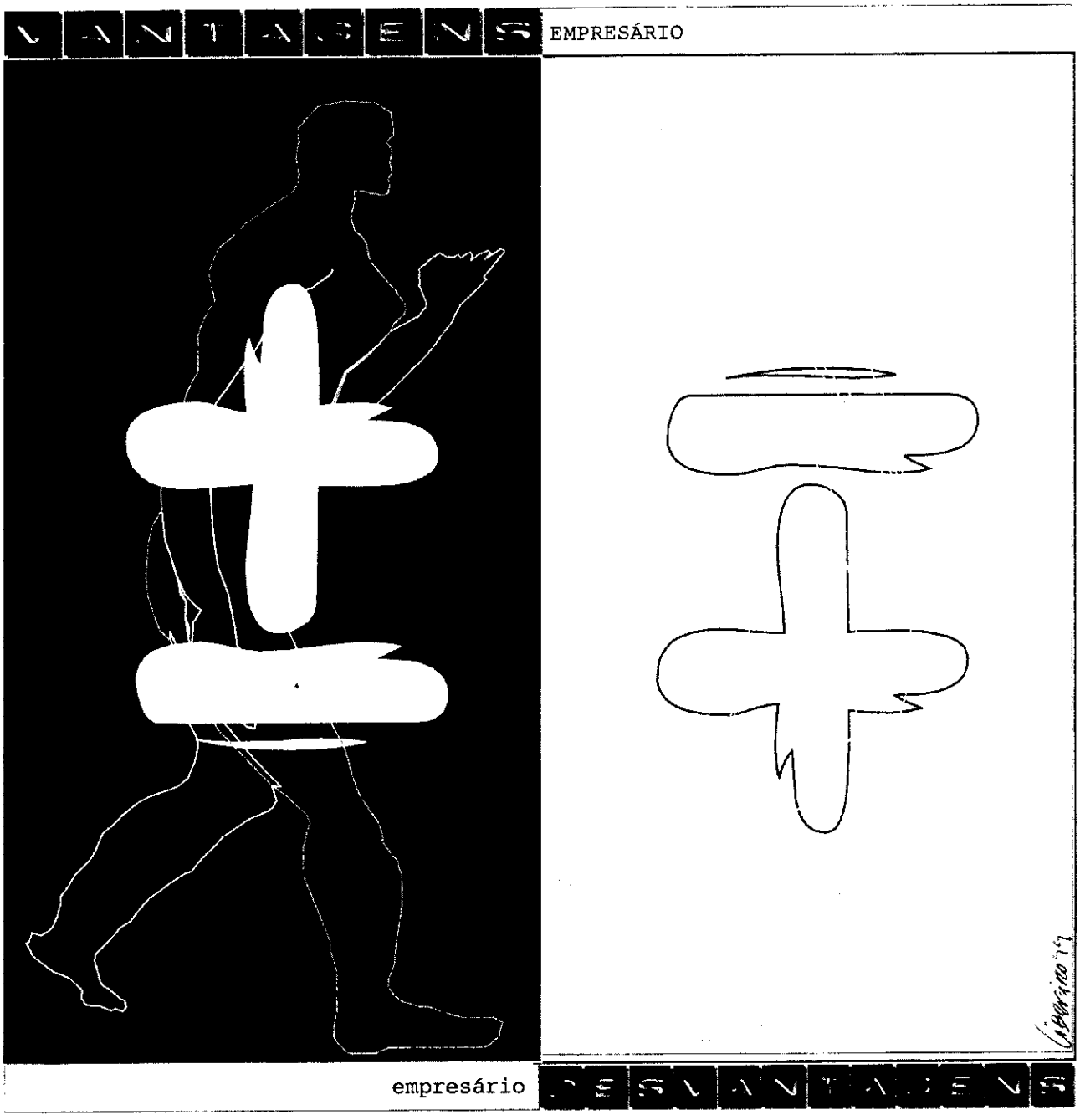
Tal nota é muito importante porquanto é de extrema importância criar ambientes evoluídos que obstem à perda de potenciais competências tão necessárias ao País. Os empresários são hoje dinamizadores de vontades essenciais para o desenvolvimento económico e social e é sua função nacional multiplicar o potencial de competências que estes jovens trazem consigo.

De resto, vale a pena reiterar que os empresários dinâmicos e inovadores, cuja acção assenta num corpo social também dinâmico e criativo, têm que preparar melhor os jovens para enfrentarem sem delongas os conflitos que inevitavelmente surgem em ambientes turbulentos, incutir-lhes com maior vigor a necessidade de estudo e actualização constante e criar-lhes condições para a procura incessante de novas soluções para os problemas com que se deparam.

Por isso, **formar continuamente os jovens é essencial para as organizações modernas e, aliás, parece que os jovens percepcionam isso mesmo quando colocam em primeiro lugar, no bom emprego, as "oportunidades de formação e de progresso"**.

CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



Carreira de Empresário: Vantagens e Desvantagens

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir

"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 Que É Um Empreendedor?

Um empreendedor — na acepção que lhe é dada correntemente — é alguém que cria e explora um negócio ou uma pequena empresa, assumindo os riscos económicos e financeiros associados a essa actividade.

Embora existam pessoas que parecem ter uma vocação inata para os negócios, nada existe ligado à personalidade que defina uma pessoa como empreendedor. Peter Drucker, um dos mais consagrados autores da gestão moderna, afirma que "o empreendedorismo não é um traço de personalidade; em trinta anos tenho visto pessoas das mais diversas personalidades e temperamentos fazer face aos maiores desafios empresariais".

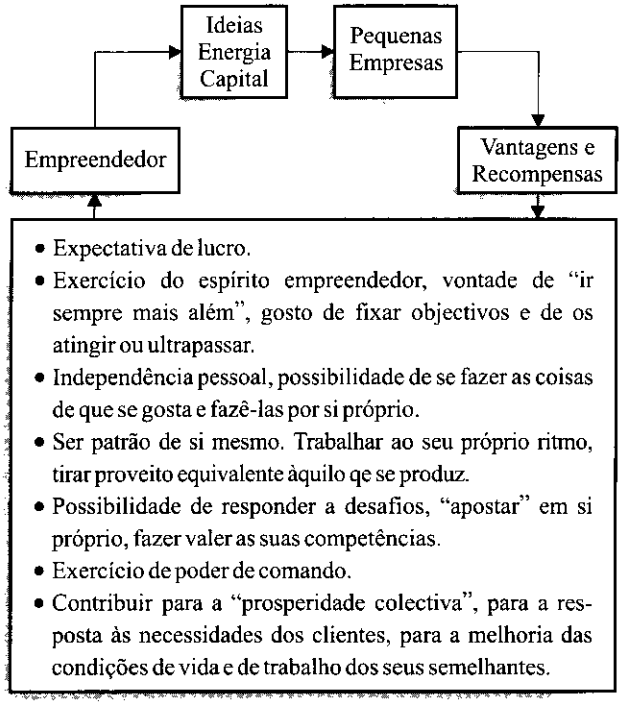
Salientam-se traços como unidade e simplicidade de propósitos, energia, coragem, gosto de aventura e autoconfiança. Mas a verdade é que estas mesmas características são encontradas em pessoas que se destacam em múltiplos campos que não só o dos negócios. Por outro lado, verdade é também que muitos dos empreendedores bem sucedidos não dispõem dessas características "típicas".

Talvez a expressão "características típicas do empreendedor" não passe, de facto, de uma frase feita. No entanto, características como dinamismo, capacidade intelectual, bom relacionamento humano, facilidade de comunicação, capacidade de decisão, aptidão conceptual e gosto pelo risco estão, em regra, profundamente enraizadas no comportamento dos empreendedores e, por isso, são geralmente apontadas como determinantes.

Vantagens e Recompensas

A pequena empresa pode proporcionar ao seu promotor vantagens e recompensas, que variam directamente com a dimensão, o objecto e a forma de negócio. O esquema junto põe em evidência alguns desses possíveis benefícios:

Pequenas Empresas: Vantagens e Recompensas



DESVANTAGENS

Apesar dos benefícios que podem advir do lançamento de uma pequena empresa, desvantagens como as seguintes devem também ter-se presentes:

- O pequeno empresário é empresário vinte e quatro horas por dia. Dias de trabalho de oito horas, fins-de-semana e feriados completamente livres de qualquer preocupação profissional são coisa rara pelo menos durante os primeiros meses (ou talvez anos) de actividade.
- Risco financeiro: risco de perder o capital investido, tanto o seu como o de terceiros. Não há forma de criar empresas lucrativas sem risco. Muitos dos novos empresários perdem as poupanças de toda a sua vida, outros "afundam-se" em dívidas. Por isso, é bom que os potenciais empresários saibam os riscos que os esperam.
- Incerteza de rendimentos: dificilmente o novo empresário poderá contar com um rendimento regular — ou qualquer rendimento — na fase inicial. Na verdade, pode mesmo levar anos a atingir o nível de rendimento que previu auferir.
- O pequeno empresário é o ponto fulcral do negócio. Tudo passa por ele, todas as responsabilidades recaem sobre os seus ombros. A não ser que se associe (o que pode originar outro tipo de problemas), todas as decisões terão de ser tomadas por si.
- O pequeno empresário tem de intervir em todos os aspectos do negócio. Pode ter de ocupar-se de trabalhos que detesta.
- Embora trabalhando para si próprio, o pequeno empresário não se pode considerar livre de "patrões". Os seus clientes e fornecedores são, de facto, os seus novos patrões (no sentido em que o empresário terá de corresponder aos seus desejos e condições).
- Gerir uma empresa é uma actividade exigente: de uma forma ou de outra, o negócio tenderá a absorver todo o tempo e energias do pequeno empresário. Provavelmente, restar-lhe-á pouco tempo para partilhar com os amigos, a família, ou para se divertir (excepto se for com a empresa, claro!).

D I S S E S O B R E G E S T Ã O

"... Existem palavras e conceitos que são 'bodes expiatórios': o da mundialização é um deles. Por vezes amaldiçoamo-la, o que se torna fácil porque a palavra abrange realidades difusas, sem 'rosto', englobantes, mal definidas e anónimas."

"... O mundo é hoje o ambiente de todos os espaços, infiltra-os, investe-os e, em troca, alimenta-se deles: o seu espaço é então um 'meta-espaço', ou seja, um espaço único que engloba todos os outros."

Olivier Dollfus

PORMENOR DE PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES

Globalização — Implicações para o Desenvolvimento Sustentável

Globalização Documentos de Suporte ao Parecer "Globalização — Implicações para o Desenvolvimento Sustentável" é o título de um excelente trabalho realizado para o Conselho Económico e Social por Vitor Corado Simões, Miguel Coelho, João Abel de Freitas e Julieta Estevão. Com a qualidade que o Conselho Económico e Social nos tem habituado, o livro reúne um conjunto de reflexões sobre diversos temas, estando, no entanto, subjacente em todos eles, como pano de fundo, o conceito alargado de globalização. Dividido em quatro partes (o processo de globalização: implicações para Portugal; a internacionalização das empresas industriais portuguesas: caracterização e perspectivas; o investimento directo estrangeiro em Portugal; a indústria Portugal *versus* Dragões Asiáticos), este trabalho faz parte da já vasta série "Estudos e Documentos" publicada pelo Conselho Económico e Social.

Banca Financia Adaptação das PME ao Euro

O Ministério da Economia celebrou um protocolo com sete instituições bancárias para apoiar as PME na transição para o euro. O crédito euro PME compreende um mínimo de 500 contos e um máximo a definir casuisticamente, a um prazo até três anos, indexado à Lisbor ou Euribor, a três meses, acrescida de quatro pontos percentuais. O *leasing* euro PME tem um prazo mínimo de 18 meses e um máximo de 36 meses, à taxa Lisbor ou Euribor a três meses, acrescida de quatro pontos percentuais.

Iniciativa Comunitária Apoia PME

A Iniciativa Comunitária PME (Internet:www.icpme.pt) foi criada para reforçar a posição concorrencial das PME, fundamentalmente através da utilização adequada de factores de competitividade não directamente produtivos, através de regimes de apoio e de acções voluntaristas. Os primeiros destinam-se a apoiar: a competitividade das empresas de construção; a competitividade das empresas dos sectores da indústria, comércio e serviços às empresas; a competitividade das empresas de turismo; o desenvolvimento de competências tecnológicas. As acções voluntaristas compreendem, nomeadamente: acções de informação, sensibilização e promoção de cooperação empresarial; acções de formação; criação de novos instrumentos financeiros.

IAPMEI Com Espaço Euro PME

Com o objectivo de responder às necessidades de informação das PME sobre o processo de adesão ao euro, o *site* Espaço Euro PME (http://www.euro.iapmei.pt) do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento proporciona um serviço de perguntas e respostas interactivo que funciona como fonte de informação geral sobre a União Económica e Monetária (UNEM). Esta iniciativa do IAPMEI reúne um conjunto de informações complementares sobre o tema que abrange uma síntese de legislação nacional e comunitária, dados gerais sobre a UEM e o euro, uma agenda de eventos e algumas curiosidades sobre a nova moeda.

A União Económica e Monetária na Internet

O Eurostat, o organismo estatístico da União Europeia, anunciou que a partir de agora os 100 indicadores mais importantes sobre a União Económica e Monetária vão estar permanentemente actualizados na Internet (http://www.europa.eu.int/eurostat.html). Segundo o comissário Yves Silguy, responsável pelos assuntos económicos, monetários e financeiros da União Europeia, pretende-se com esta iniciativa fornecer informações essenciais, e de última hora, sobre as estatísticas da União Económica e Monetária.

●

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

○

COLAGEM SOBRE PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES

O Tempo de Lazer na

•

ALBUQUERQUE TAVARES

Licenciado em Educação Física

O

Os novos horários vêm aí. Os novos relógios vêm aí. Vem aí o tempo onde em qualquer altura se pode fazer qualquer coisa. Neste tempo não há horários fixos para nada, nem para trabalhar nem para usufruir o lazer. Não queremos imposições de horas, queremos pessoas produtivas e saudáveis. Bom ar, bom sorriso e boas iniciativas. A qualquer hora. O velho Tofler já o disse, e já há algum tempo, no livro clássico *A Terceira Vaga*. O que é que ele disse? — "... os tempos estão a mudar!" Mudam tanto que se fala já na quarta vaga, e atrás dela vão aparecer, certamente, muitas outras. O certo é que Alvin Tofler previu e o mundo foi ter ao destino marcado. De um tempo de concentração — onde todos corriam para o mesmo sítio para trabalhar e, logo a seguir, corriam para um outro sítio — piscina, ginásios — para fazer o seu desporto, de um tempo de gente a mais no mesmo espaço passou-se, ou tenta passar-se, para uma desconcentração. Que cada um vá pelo seu caminho, que cada um utilize as tecnologias disponíveis para produzir, e se o quiser fazer em casa muito bem, porque os faxes, os *modem*, *e-mails*, *internets* e companhia não estão cá para outra coisa que não evitar que as pessoas andem de um lado para o outro. Desconcentração precisa-se, pois. Desconcentrar, dizia Tofler, será, assim, uma das palavras de ordem das sociedade da terceira vaga, e dessincronizar outra, talvez mesmo a mais importante. A mensagem básica é esta: não precisamos de fazer tudo ao mesmo tempo que os outros, cada pessoa é um caso, é um corpo com motivações próprias e com ritmos específicos; se a uns cai melhor à pele trabalhar logo de manhã, a outros tal operação provoca alergias súbitas, tosse, irritações várias. Que uns trabalhem de manhã, outros ao fim da tarde e outros ainda à noite, de madrugada. A cada corpo o seu horário de trabalho!, este bem podia ser um dos *slogans* modernos. E a este podia-se acrescentar: e a cada corpo o seu horário de divertimento, o seu horário de lazer.

Vem aí, ou melhor, já está por aí, nas ruas das principais cidades, um novo tempo, uma nova concepção de tempo. O tempo mundializado, o tempo das vontades, dos desejos, e todos sabemos que vontades e desejos são instintos rápidos, instantâneos, imprevisíveis. O novo tempo é, então, o da imprevisibilidade e também o "das portas abertas a qualquer hora", isto é, chegámos ao tempo da disponibilidade total.

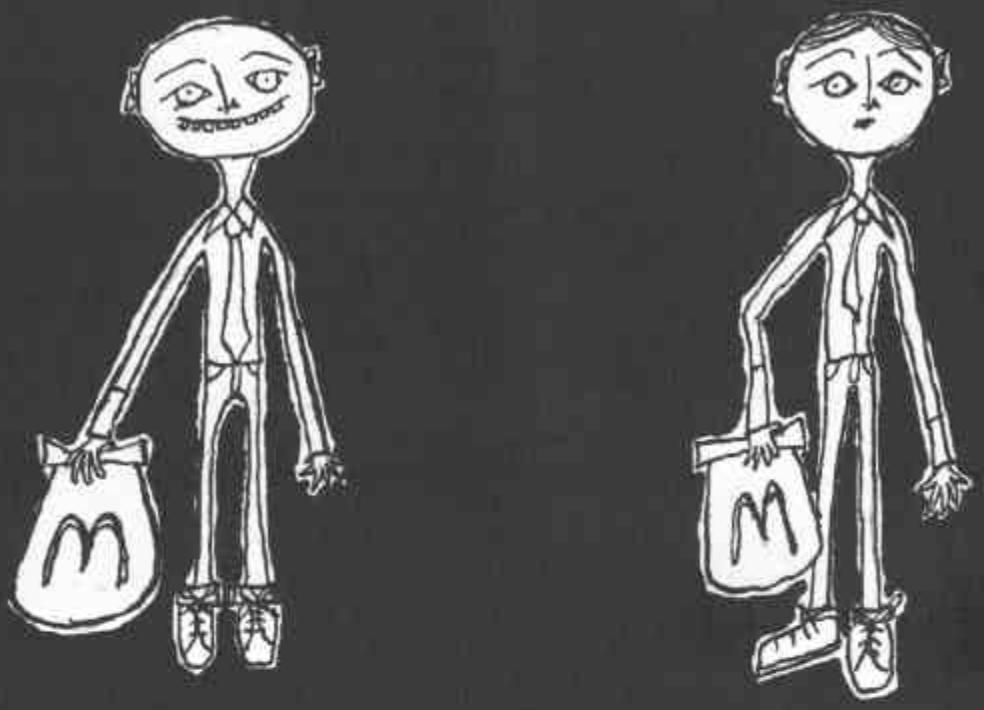
Sociedade Moderna

Porque a verdade é que se pusermos as pessoas a trabalhar a horas diferentes, elas terão também, está claro, horas diferentes para usufruir da preguiça e do lazer desportivo. Porque não começar já a organizar actividades desportivas às três da manhã? Porque não abrir os ginásios de musculação e aeróbica de madrugada para os clientes com inclinação para estas horas os utilizarem?

O ultimato que se lança é este: se cada pessoa começa, cada vez mais, a escolher o horário de trabalho que mais convém ao seu ritmo biológico, por que razão as estruturas ligadas ao lazer não acompanham e oferecem produtos diferentes a horários diferentes. Porque não jogas *squash* às três da manhã num ginásio? Julgam que não existiriam clientes? Têm mesmo a certeza disso?

Se o mundo do trabalho muda, o mundo do lazer também tem de mudar. Cada vez mais vivemos na sociedade global onde, por paradoxo, o indivíduo exige ser tratado como pessoa única e inconfundível. Atendimento personalizado, repete-se a cada hora. É isso que é necessário dar a cada corpo, também nos serviços de lazer. Diga-nos que tipo de cansaço físico sente, que tipo de fadiga psicológica, e nós damos-lhe as actividades desportivas que melhor o podem fazer voltar à vida. O horário? É o que desejar. Você escolhe. A cada corpo o descanso que merece, às horas que exige. É então o momento dos ginásios se renderem aos indivíduos. Numa altura em que as pessoas no mundo vivem, cada vez mais, a sua vida ao seu ritmo, sem ter que obedecer a horários restritos, fará sentido, precisamente no tempo em que, por definição, deverá ser o de liberdade máxima — o tempo de lazer — fará sentido, dizíamos, que as pessoas tenham de ir a correr para a aula no ginásio X só porque depois daquela hora já não há mais aulas e o ginásio fecha? É, então, tempo dos ginásios se tornarem realmente modernos. Para cada pessoa deve existir uma ementa, enorme, variadíssima, onde são oferecidos os mais diferentes pratos às mais variadas horas. O cliente, esse trabalhador que trabalhou e produziu já tanto, durante o dia ou durante a noite, olha para o cardápio, atentamente, e diz: "Eu gostava de ter uma aula de aeróbica hoje, às duas da manhã, e depois, por favor, marcava-me uma hora de piscina ao fim da tarde." Assim sim, teríamos um país de lazer adaptado aos melhores ritmos do mundo. Os ritmos do coração de cada pessoa.

(A Propósito da Harmonização Mundial da Oferta e da Procura)



Todos Diferentes, Todos Iguais? Não. Todos

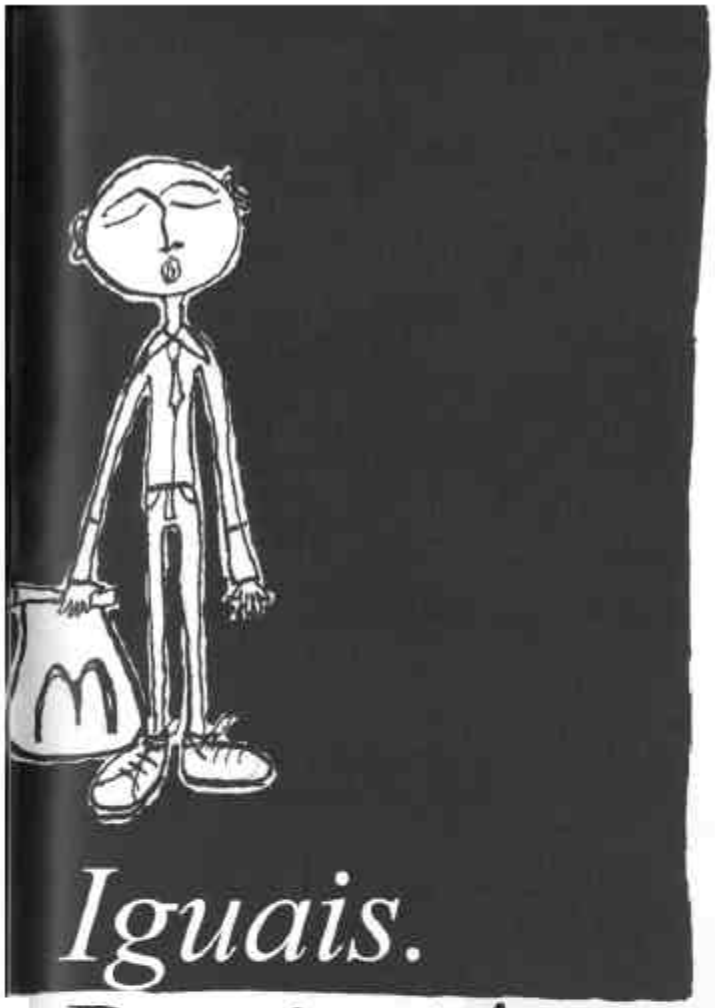
JOÃO GODINHO SOARES
Engenheiro

Oferecem-se e procuram-se
as mesmas coisas em todo o mundo.
Atenuam-se diferenças culturais.
É a globalização da economia,
a "aldeia global".

Gravatas, Hamburgers *e Música* Rock

Hoje em dia observa-se um fenómeno interessante, à escala mundial, visível sob diversos aspectos:

— as pessoas tendem a vestir-se da mesma maneira (a gravata, por exemplo, está presente em quase todos os países, as calças de ganga também, só para citar dois exemplos);
— os hábitos alimentares de quase todos os povos do mundo passaram a incluir certos tipos de alimentos, confeccionados em série, para rápido consumo (há vinte anos atrás não passava



Iguais. Bonitos!

pela cabeça de ninguém ver russos a comerem *hamburgers*, por exemplo);
— em toda a parte se veêm apreciadores de música *rock* e seus derivados, em especial jovens;
— e assim sucessivamente...

Oferecem-se e procuram-se as mesmas coisas em todo o mundo. Atenuam-se diferenças culturais. É a globalização da economia, a "aldeia global". Como não podia deixar de ser, a lei da oferta e da procura acompanhou a mundialização. É pena, no entanto, que se note cada vez mais a predominância da oferta sobre a procura. Já não é tanto esta que condiciona aquela, mas sim o contrário. À medida que a oferta "vence" a procura, a Sociedade de Consumo instala-se. Será interessante determo-nos um pouco sobre as consequências da harmonização da oferta e da procura à escala mundial.

Estrangeirices e Aculturações

Lembro-me, como se fosse hoje, de ouvir a minha avó censurar algumas das minhas modestas tentativas de acompanhar a moda e os gostos dos jovens de então (os cabelos compridos, as músicas dos Beatles, as calças à boca de sino, os sapatos com solas e tacões altos, etc.). "*Essas modas que vêm lá de fora... essas estrangeirices...*", dizia, "*No meu tempo...*", continuava ela. O que ela dizia depois não sei, porque nessa altura eu já tinha desaparecido ou "ligado à terra", claro, como todo o jovem que se preza. (Nem sempre foi assim, no entanto. Tempos houve em que os jovens davam atenção ao que diziam os mais velhos. Mas isso foram outros tempos.)

A influência das culturas estrangeiras, normalmente provenientes dos países com economias mais fortes, note-se, não é fenómeno apenas deste século. Todos os povos que se lançaram pelos quatro cantos do planeta em busca de novas terras, movidos pelo desejo de conquista, pela ambição de riqueza e poder ou simplesmente pela curiosidade, levando consigo os seus usos e costumes, contribuíram, à sua maneira, para a harmonização. São exemplos disso os grandes impérios e as civilizações com culturas muito vincadas e poderosas, como a antiga Grécia, Roma e Bizâncio, os impérios Napoleónico e Britânico, sem esquecer os impérios atlânticos resultantes da aventura dos Descobrimentos, com os Portugueses como protagonistas. Também as religiões, onde pontificaram a cristã e a muçulmana, influenciaram e influenciam bastante aquilo que o mundo foi e é hoje.

Mais recentemente, temos de referir a hegemonia americana, desde que se quebrou o equilíbrio que contrapunha o sistema capitalista ao comunista.

O que nos reserva então o futuro?
Um único padrão de vida?
Uma única cultura? Uma única língua?
Uma única raça (provavelmente morena e com olhos amendoados)?

Há que reconhecer que as marcas deixadas pela passagem das pessoas e por tudo o que elas transportam de material e imaterial, nas terras de outras gentes, atenuam as diferenças, fazendo convergir culturas.

Portugal é um bom exemplo desta realidade. Nos dois sentidos. **Aculturámos:** levámos a nossa civilização a outros povos, sobretudo durante o ciclo dos Descobrimentos e do Império Marítimo, não sendo de menosprezar também a influência exercida em muitos países pelo grande número de imigrantes lusos, essa realidade incontornável que é a diáspora portuguesa. **Aculturáram-nos:** ninguém pode desmentir que o nosso País sofreu, em diversas épocas, a influência das culturas francesa, espanhola, inglesa e, mais recentemente, da americana, da brasileira — pasme-se! — e, novamente, da espanhola. "*Nuestros hermanos*" e os nossos "primos" brasileiros então, têm-se feito notar ultimamente.

As "invasões" espanhola e brasileira são uma realidade.

Aí está um trabalho interessante para os sociólogos: saber o que é que está a mudar na natureza dos Portugueses por influência dos Espanhóis e dos Brasileiros. Espero que estejamos a ficar mais alegres, pelo menos. Bem precisamos. Está na altura de temperarmos o fado e a saudade com alguma da alegria e cor dos nossos vizinhos de àquem e de além-mar.

Convergências...

Actualmente os meios de informação de massas, os chamados *media*, aproximam ainda mais e de uma forma mais global e eficaz os costumes e as vontades das pessoas, tenham elas olhos redondos ou ovais, a pele clara ou escura. É, sem dúvida, espantosa a enorme facilidade com que hoje em dia assistimos aos acontecimentos que ocorrem por esse mundo fora, gerando as mesmas reacções de alegria, angústia, espanto ou curiosidade em pessoas de origens e aspectos tão diferentes e tão distantes entre si.

Vencem-se inexoravelmente distâncias e culturas. Tende-se a criar um único pensar, uma única cultura. Hoje, como ontem, são os modelos provenientes dos países mais poderosos economicamente, como os Estados Unidos, que prevalecem, em especial junto da camada da população mais vulnerável e disponível, a juventude. Submersos e subjugados pelo enorme poder da imagem e pela omnipresença da música, numa sociedade permeável a outros hábitos e valores, os jovens seguem os modelos americanos, em especial, e, de um modo geral, todas as tendências anglo-saxónicas.

A Humanidade parece ter iniciado o caminho, sem regresso, da igualização, até porque o planeta está cada vez mais pequeno, como já vimos, e a tecnologia é cada vez mais comum. O que nos reserva então o futuro? Um único padrão de vida? Uma única cultura? Uma única língua? Uma única raça (provavelmente morena e com olhos amendoados)? Talvez um dia venhamos a ser todos iguais... e não apenas fisicamente. Iguais na forma de estar, de ver o mundo, de sentir, de viver. Todos iguais? Que estranho, não é?

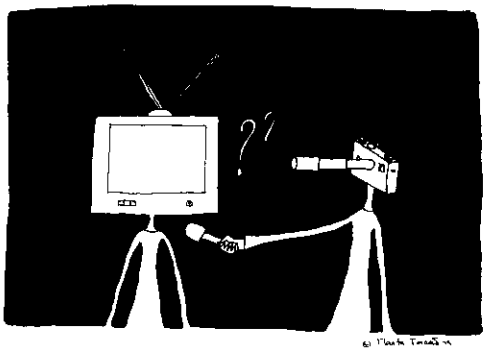
A mundialização, traduzida na harmonização das economias, não é tanto uma fatalidade, como se podia supor, mas sim o resultado da vontade expressa da Humanidade.

A Normalização

Na história da Humanidade encontram-se vários exemplos de tentativa de aproximação entre povos com naturezas e interesses diferentes. Recordemos um dos mais significativos.

Após a Segunda Guerra Mundial, os países que tinham protagonizado essa hecatombe da Humanidade sentiram necessidade de constituir as bases de uma vida estável, sem ameaças, onde a concórdia predominasse sobre os interesses próprios de cada nação, país, região, sistema económico ou ideologia. **Criou-se então a Organização das Nações Unidas, com vista a manter a paz e o entendimento entre os povos.** Como o afastamento implica necessariamente o desconhecimento, e este é pai da desconfiança que, por sua vez, é mãe da violência, concluiu-se pela necessidade de aproximar as pessoas em todos os aspectos — nomeadamente o económico.

A intenção era criar condições que levassem a uma maior compatibilidade entre as economias dos vários países, facilitando as trocas comerciais. Surge assim a ISO, Organização Internacional de Normalização, apadrinhada pela ONU, que, a par da sua homóloga CEI, Comissão Electrotécnica Internacional, produzem normas técnicas de âmbito internacional em todos os sectores da economia. Desta forma, **um qualquer produto, fabricado em determinado país, desde que conforme às normas internacionais, terá todas as condições para ser aceite e utilizado num outro qualquer país**.
As consequências são evidentes: derrubadas as barreiras técnicas, facilitam-se as trocas comerciais e aproximam-se os povos de países diferentes. Vislumbra-se assim de novo a ideia com que começámos: a harmonização da oferta e da procura. Como se vê, a mundialização, traduzida na harmonização das economias, não é tanto uma fatalidade, como se podia supor, mas sim o resultado da vontade expressa da Humanidade.



Viva a Diferença!

Esperemos que desta vez todos estes esforços sejam conduzidos com a ponderação e a sabedoria necessárias. É que a Humanidade já mostrou em várias ocasiões ter grande tendência para esquecer o que teve oportunidade de aprender anteriormente. Daí que a desejada aproximação, se não for feita com as referidas precauções, pode revelar-se desastrosa. Senão vejamos. Não creio que o conhecimento total ou quase perfeito que possa existir entre duas pessoas, como se de dois gémeos se tratasse, seja suficiente para garantir a ausência de agressividade entre elas. São proverbiais as desavenças entre irmãos, por exemplo. Diz-se também que as guerras civis são mais sangrentas do que as outras. A expressão *luta fratricida* é muitas vezes utilizada para designar uma situação de extrema crueldade e violência.
O conhecimento profundo do outro revela também as diferenças até aí ocultas, os defeitos que o verniz superficial por vezes esconde. Sabe-se, por fim, como o amor e o ódio se assemelham...

Penso que, mais uma vez, também aqui a solução está algures no caminho que liga os dois extremos. As pessoas não devem ser nem totalmente estranhas entre si nem tão próximas que invadam o espaço vital de cada uma. Não devem ser nem iguais nem diferentes, devem completar-se. As diferenças e semelhanças devem ser complementares, de forma a criar um todo harmonioso e completo.
Por isso se deve procurar harmonizar tudo o que for passível de criar conflito mas mantendo as diferenças que asseguram a manutenção da identidade de cada um. É absolutamente necessário manter a integridade dos indivíduos, pois só assim eles o são. E só sendo indivíduos as pessoas são efectivamente pessoas. Esta é uma regra universalmente sagrada. A mundialização põe em causa esta regra quando a aproximação entre os povos é desequilibrada, ou seja, quando um povo "absorve" outro, impondo meios, modos e modelos.
É, infelizmente, o que observamos hoje em dia à nossa volta: a aculturação de povos, subjugados à força das economias mais fortes, de símbolos culturais omnipresentes.

Epílogo

Há pouco mais de um quarto de século, o Ocidente olhava com desconfiança um tal Sr. Mao Tsé-Tung (ou Mao Zedong) que numa China com milhões de seres humanos impunha uma ideologia que levava a que todos se vestissem de igual (Ou seria o contrário? Vestindo todos de igual, impunha uma ideologia...). Era a forma de simbolizar uma igualdade que se desejava mas que tudo nivelava, não permitindo o direito à diferença.
Em finais dos anos 70, trabalhava eu na extinta Direcção-Geral da Qualidade (actual Instituto Português da Qualidade), na Direcção de Serviços de Normalização. Os meus colegas de outros serviços metiam-se comigo e com os meus pares da Normalização, dizendo **que Mao era o Grande Normalizador, porque a todos fizera vestir da mesma maneira. Diziam também, prolongando a ironia, que se nós mandássemos, faríamos as pessoas todas iguais. "Todas iguais?", respondíamos nós. "Não. Todas bonitas!"**

É preciso aprender a trabalhar a distância

A destruição de barreiras geográficas utilizando computador e um* modem *é uma opção cada vez maior para as empresas

O teletrabalho já é possível em muitas profissões. Em Portugal ainda está numa fase embrionária, mas há já um número crescente de empresas a recorrer a trabalhadores nesta situação. O exemplo mais conhecido é o da Portugal Telecom. Apostada em divulgar o teletrabalho, a Associação Nacional das Empresárias está a desenvolver um projecto nesta área, coordenado por Óscar Rodrigues, que passa pela formação de trabalhadores e pela sensibilização das empresas.

Exponor com Centro para Apoio

Um investimento de 6 mil contos que permite o uso de equipamentos por parte de quem não tem possibilidades de os adquirir.
Terminada a fase de formação profissional, o projecto avança para níveis de maior exigência, ou seja, o acompanhamento das formadas. Para tal, será constituído, durante este primeiro trimestre, um centro de teletrabalho nas instalações da ANE, na Exponor, Matosinhos.
O objectivo "é que quem não quiser ou não tiver possibilidades de adquirir os equipamentos necessários ao exercício da sua actividade em regime de teletrabalho o encontre nas nossas instalações, bem como assessoria a nível de secretariado", afirma Óscar Rodrigues. O centro de teletrabalho implicará um investimento da ordem dos 6 mil contos, e a ANE está apostada em divulgá-lo junto da classe empresarial, de modo a encontrar possíveis empregadores para as trabalhadoras que formou.
Uma outra ideia, surgida da parte de doze das trinta formandas, está a suscitar um intenso envolvimento da ANE. É que estas mulheres estão apostadas em criar uma empresa de prestação de serviços, a que pretendem chamar Work Channel. O acompanhamento e desenvolvimento desta ideia vai ser prosseguido ao longo deste ano, estando ainda prevista a criação de uma rede de consultores *on-line* para apoiar as formandas.
Está também prevista a edição de um manual de teletrabalho, que pretende constituir a compilação desta experiência e servir de base a outras. Quanto a projectos futuros nesta área, Óscar Rodrigues admite que "há algo em estudo", mas considera ser ainda muito cedo para falar no assunto. Quanto mais não seja, porque está dependente de aprovações e candidaturas várias.
Orçamentado em 52 mil contos, o projecto de teletrabalho da ANE conta com 22 mil contos financiados a cem por cento pela componente comunitária NOW — que tem por objectivo a promoção da igualdade de oportunidade e promoção da mulher —, sendo o restante comparticipado a 50 por cento pela vertente Leonardo Da Vinci, mais vocacionada para o apoio ao ensino e formação.

Ilídia Pinto
***In* DN**

O Plano Regional de Emprego para o Alentejo

Tendo em atenção que o Alentejo apresenta uma situação de desemprego elevada e persistente, não coincidente com a evolução registada no resto do território nacional, o Governo aprovou, na sequência do Plano Nacional de Emprego, um plano específico para esta região a desenvolver num horizonte temporal de cinco anos.
Este Plano Regional tem como objectivo central dar resposta às necessidades induzidas pela estratégia de desenvolvimento definida no âmbito do Programa Integrado de Desenvolvimento — PROALENTEJO — que está a ser implementado na região, através de um

conjunto de intervenções estruturadas em torno de uma prioridade global e duas prioridades instrumentais.
A prioridade global considerada é a redução do desemprego e o aumento das oportunidades geradas pela região.
As prioridades instrumentais são a valorização e preparação dos jovens para as necessidades da economia regional e o aproveitamento das novas oportunidades de negócio e combate sistemático ao desemprego estrutural resultante do desajustamento entre as necessidades da região e as expectativas e competências das pessoas desempregadas.
O Plano Regional de Emprego posiciona-se, assim, como um instrumento destinado a minorar o impacte social dos desajustamentos resultantes do actual contexto socioeconómico regional, caracterizado por índices preocupantes de desemprego, depressão e desertificação, contribuindo em simultâneo para a mudança, a inovação e o desenvolvimento regional.
Entre os seus objectivos finais são de realçar, em particular, os seguintes objectivos que se espera atingir em três anos:

a) redução da diferença entre a taxa de desemprego no Alentejo e a taxa de desemprego a nível nacional, em 50 por cento;

b) criação líquida de 1500 postos de trabalho na actividade económica de carácter empresarial;

c) criação líquida de 2000 postos de trabalho nos serviços de proximidade e por acção dos programas de desenvolvimento local;

d) criação de 500 postos de trabalho em empresas de inserção;

e) oferta de 2500 estágios profissionais;

f) elevação para 1000 formandos/ano do número de jovens em aprendizagem;

g) envolvimento de 40 por cento dos adultos desempregados e desempregados de longa duração em formação profissional, sendo pelo menos 50 por cento mulheres.

Trabalho infantil em Portugal

Encontrados 22 Mil Casos na Agricultura e 11 Mil no Comércio

Os resultados preliminares do inquérito sobre trabalho infantil em Portugal, desenvolvido em conjunto pela Organização Internacional do Trabalho e pela Comissão Nacional Contra o Trabalho Infantil, apontam para mais de 11 mil crianças em situação de trabalho subordinado nos sectores da indústria e comércio. A situação mais grave, contudo, foi encontrada na agricultura, com mais de 22 mil crianças a trabalhar. Segundo o jornal *Público*, estes números, constantes de documento ainda não divulgado, são mais elevados do que as expectativas da Comissão.
A situação mais complexa é vivida na agricultura, justamente onde os números são mais preocupantes. Praticamente a totalidade dos casos encontrados no sector primário ocorrem no âmbito das relações familiares e, quando as crianças são inquiridas pelos técnicos, as respostas, na maior parte das vezes, divergem daquelas dadas pelos pais, dificultando a comprovação da situação de trabalho infantil.
Entretanto, um dado optimista revelado pelo inquérito foi que 78 por cento do total de crianças que trabalham na agricultura acumulam o serviço com o acompanhamento da escolaridade obrigatória. O que não causou surpresa foi a distribuição geográfica: 61 por cento dos casos foram registados na Região Norte e 25 por cento na Região Centro. As conclusões do estudo estão em fase de redacção final, devendo ser apresentadas em breve.
O ministro do Trabalho e Solidariedade, Ferro Rodrigues, deu posse no dia 18.01.99, em Lisboa, ao presidente do Conselho Contra a Exploração do Trabalho Infantil, Mário Pinto, e já foi aprovado em Conselho de Ministros o novo regime sancionatório das infracções da legislação laboral que criminalizou as entidades empregadoras reincidentes na exploração infantil. A proposta de lei, que terá de ser aprovada pela Assembleia da República, prevê que a insistência na exploração do trabalho infantil seja considerada crime por desobediência qualificada.

Christiana Martins
***In* Público**

LIVROS A LER

A Mundialização

A mundialização, interacção generalizada entre as diferentes partes da Humanidade, provoca turbilhões de crescimento de todas as naturezas — científicas, tecnológicas, demográficas, económicas, das cidades — e a intensificação dos fluxos. Provoca distorções, produto das diferenças a todos os níveis, acentuadas pela generalização das políticas neoliberais.
Contudo, esta não conduz, bem pelo contrário, ao "fim da geografia": os locais conservam toda a sua importância, ainda que se altere o seu valor e afectação. Ao mesmo tempo, as coerências locais são afectadas. Com a globalização, o controlo das redes prevalece sobre a gestão dos territórios.
Estas transformações provocam um desfasamento entre mentalidades, consequências dos avanços tecnológicos e instituições políticas.
Esta obra ajuda o leitor a interpretar e compreender esta nova realidade; numa palavra, a ter um olhar crítico, mas mais conscientes do mundo tal como o podemos conhecer.

Ficha Técnica

Título: *A Mundialização*
Autor: Olivier Dollfus
Editora: Publicações Europa-América
Colecção: Estudos e Documentos

À venda nas Livrarias

Como Reduzir Custos Comerciais

Com um universo económico em constante movimento, as empresas devem fazer um esforço para reduzir os custos, sem perda de qualidade, ganhando em competitividade. Factor incontrolável em qualquer empresa, os serviços comerciais são determinantes para uma vida empresarial saudável.
O autor, com larga experiência na gestão de PME de distribuição, apresenta-nos um obra prática, abordando as questões mais complicadas para as áreas comerciais. A título de exemplo, eis aqui algumas das questões:

- Como controlar a adequação produto/mercado?
- Quais os critérios que devem ser escolhidos para uma correcta política de distribuição?
- Como calcular o custo de um cliente?
- Como medir o custo real das promoções e todos os aspectos ligados ao marketing?
- Em publicidade, como determinar os *media* mais produtivos?
- Como gerir a força de vendas?
- Como encarar as auditorias?

Ficha Técnica

Título: *Como Reduzir Custos Comerciais*
Autor: Jean Guiony
Editora: CETOP
Colecção: Pensar a Gestão

À venda nas Livrarias

LIVROS A LER

Amsterdão: do Mercado à Sociedade Europeia?

Com esta obra, Francisco Lucas Pires pretendia colaborar no debate sobre o Tratado de Amsterdão. Constitui o seu último contributo para a interpretação desta etapa da construção europeia e o seu último alerta para a "necessidade de redefinir objectivos e assumir propósitos colectivos de reforma e acção sobre o árduo caminho que nos espera, cá dentro e lá fora, nesta segunda e outra Europa de pós-moeda única e do pós-alargamento".
Esta obra é marcada por um esforço de perceber a evolução operada pelo Tratado de Amsterdão, que não concentrou a sua atenção e as suas preocupações exclusivamente nas questões relacionadas com os exercícios de poder nas instituições europeias e entre os Estados que integram a União Europeia. Em *Amsterdão: do Mercado à Sociedade Europeia?*, Lucas Pires apresenta este Tratado como a "primeira pedra de uma sociedade civil europeia, capaz de civilizar o mercado mas, ao mesmo tempo, sustentar o consenso popular a respeito da moeda única." Por isso, tomam particular interesse e actualidade os capítulos sobre «Amsterdão: a primeira constituição social da Europa liberal» e sobre «O Direito e a Política de Asilo na União Europeia», além de um posfácio sobre a «Nova ordem do Euro».

Ficha Técnica

Título: *Amsterdão: do Mercado à Sociedade Europeia?*
Autor: Francisco Lucas Pires
Editora: Principia, Edições Universitárias

À venda nas Livrarias

Nobel da Economia

Este livro assinala a passagem dos primeiros trinta anos do Prémio Nobel. Nesta obra, o autor assinala a importância desta distinção internacional e apresenta a figura, a relevância científica e os trabalhos de cada um dos 43 premiados com o Nobel da Economia.
Usando uma linguagem acessível e sintética, o livro está organizado em duas partes. A primeira apresenta um enquadramento geral, oferecendo informação sobre a história e os objectivos do Prémio Nobel, bem como uma análise comparativa dos cientistas que já foram distinguidos com este reconhecimento mundial. Na segunda parte, o autor apresenta a história pessoal de cada um dos premiados, a sua bibliografia e, sobretudo, o significado do seu trabalho intelectual e o impacte que teve na evolução da ciência económica. Complementarmente, e para apoiar o conhecimento individual dos laureados, João César das Neves fornece dez estudos sobre as principais escolas e tendências económicas deste período.
Trata-se de um livro de referência para conhecer a evolução do pensamento económico nos últimos trinta anos, além de um contributo muito útil para a cultura geral das pessoas interessadas em compreender e acompanhar os temas das actualidade.

Ficha Técnica

Título: *Nobel da Economia*
Autor: João César das Neves
Editora: Principia, Edições Universitárias

À venda nas Livrarias

VIII Encontro Nacional da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho

O Futuro do Trabalho: Novas Relações e Competências

4 e 5 de Março de 1999
Fundação Calouste Gulbenkian

Face a uma sociedade em mudança e ao cenário actual do mundo do trabalho, e dado o papel central que este assume na vida da generalidade dos indivíduos, impõe-se o repensar de algumas questões:

— Que novas formas e significados assumirá o trabalho?
— Quais as opções e consequências da reorganização do trabalho?
— Que novos perfis de formação e competências se exigirão?

Com este encontro pretende-se contribuir para a problematização desta e de outras questões relacionadas com o futuro do trabalho. À semelhança de anos anteriores, pretende-se criar um espaço de debate e reflexão que promova a produção de informação e comunicação, não só entre os profissionais em SIOT, mas também entre todos os técnicos e parceiros sociais interessados na discussão e na procura de soluções para os problemas relacionados com o mundo do trabalho e das organizações.

Blocos Temáticos:

- Trabalho e Sociedade
  - — Mutações na sociedade
  - — Trabalho e espaço privado
  - — Vida activa e reforma
  - — Trabalho e consumo/lazer
  - — Emprego e globalização
  - — Emprego e novas formas empresariais
- Transformações do Mercado de Trabalho
  - — Flexibilidade organizacional, formas atípicas de trabalho
  - — Precarização do mercado de trabalho, protecção social
  - — Dimensões locais do emprego
  - — Integração e exclusão sociais, grupos sociais, segmentação do mercado de trabalho
- Qualificações, Competências, Formação e Profissões
  - — Ensino e formação profissional, certificação da formação
  - — Novos perfis profissionais, futuro das profissões
  - — Formação ao longo da vida, aprendizagem no local de trabalho
  - — Gestão das competências, gestão previsional dos Recursos Humanos
- Novas Formas de Organização do Trabalho
  - — Novas formas de organização do trabalho
  - — Reformulação dos espaços e tempos de trabalho
  - — Condições de trabalho, qualidade de vida no trabalho
- Participação, Relações de Trabalho e Diálogo Social
  - — Conflitos de trabalho, gestão de conflitos, relações colectivas de trabalho
  - — Participação e representação dos trabalhadores nas organizações
  - — Evolução do sindicalismo e dos associativismos empresarial e profissional
- Questões Metodológicas
  - — Intervenção na organização e nas questões sociais de emprego
  - — Metodologias de análise sociológica do trabalho e das organizações
  - — Conceitos e informação estatística sobre trabalho e emprego
  - — Estado da investigação em Sociologia do Trabalho e das Organizações em Portugal

Para mais informações, contactar:

Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho
Comissão Organizadora
Rua de Santa Justa, 38 - 3.º — 1100 Lisboa
Tel.: (01) 347 66 22 — Fax: (01) 347 69 82
E-mail: apsiot@mail.telepac.pt

Índice

De Artigos Publicados do N.º 53 ao N.º 58

ASPIRINAS DA ALMA

- Os novos mosqueteiros ..... N.º 53, pág. 44
- Viajar ..... N.º 54, pág. 48
- O que é nacional é bom ..... N.º 55, pág. 48
- O tempo livre pode ser um tempo sábio N.º 56, pág. 38
- Aprender a Serra da Estrela ..... N.º 57, pág. 46
- O tempo de lazer na sociedade moderna N.º 58, pág. 52

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- Trabalho e qualidade de vida ..... N.º 53, pág. 56
- A cidadania organizacional ..... N.º 54, pág. 51
- Os limites do consumo ..... N.º 55, pág. 51
- A arte lusitana de bem consumir em toda a parte ..... N.º 56, pág. 41
- Descansar é também fazer algo que gostamos ..... N.º 56, pág. 48
- Conversa informal ..... N.º 56, pág. 52
- Na viragem do milénio... Desenvolvimento pessoal/interpessoal é urgente ..... N.º 56, pág. 54

DESTAQUE

- Qualidade e condições de trabalho ..... N.º 53, pág. 3
- No Centro de Saúde da Amora a qualidade é uma festa ..... N.º 53, pág. 8
- Sistemas de qualidade ..... N.º 53, pág. 11
- Tome nota: Efemérides ..... N.º 53, pág. 14
- A Europa e as turbulências monetárias: do SME ao Euro ..... N.º 54, pág. 3
- Euro: perguntas e respostas ..... N.º 54, pág. 7
- DECO: o consumidor e o Euro ..... N.º 54, pág. 13
- Tome nota: Como viverá o cidadão com o Euro? A resposta telegrafada ..... N.º 54, pág. 16
- A publicidade: a posse ou o ter para ser . N.º 55, pág. 3
- O perfil do comércio e do consumidor — quem diz o quê ..... N.º 55, pág. 7
- Pequena crónica do consumo ..... N.º 55, pág. 12
- Sabia que... a iluminação pública foi inaugurada há 150 anos? ..... N.º 55, pág. 15
- Trabalho e lazer: a emergência de um novo paradigma ... N.º 56, pág. 3
- Saberes e lazeres ..... N.º 56, pág. 9
- Pausa: Um segundo para pensar ..... N.º 56, pág. 12
- Ambiente e sustentabilidade. Os paradigmas do futuro ..... N.º 57, pág. 3
- Tome nota: Defesa do ambiente no espaço europeu ..... N.º 57, pág. 8
- *Quo vadis* globalização ..... N.º 58, pág. 3
- 5 perguntas e respostas sobre globalização ..... N.º 58, pág. 10
- Tome nota: Escudos e Euros: a dupla afixação de preços ..... N.º 58, pág. 15

EMPRESA

- Síndrome dos edifícios doentes ..... N.º 53, pág. 46

ESTÓRIAS

- Os contos da Cinderela ..... N.º 55, pág. 38
- A gestão dos óscares ..... N.º 56, pág. 32
- As questões ambientais não são só ecológicas ..... N.º 57, pág. 34
- A globalização da gestão ..... N.º 58, pág. 37

FORMAÇÃO

- Estória breve de uma sobrevivência à (mu)dança ..... N.º 54, pág. 18
- Os malabarismos de bem comunicar em português ..... N.º 56, pág. 13
- Tome nota: Falar em público, uma arte ou uma aprendizagem ..... N.º 56, pág. 17
- As circustâncias do ambiente: Uma aposta na educação ambiental ..... N.º 57, pág. 11
- O novo paradigma da formação ..... N.º 58, pág. 17

GESTÃO

- Qualidade em serviços públicos ..... N.º 53, pág. 21
- Prevenção de riscos profissionais ..... N.º 53, pág. 25
- Sabia que... fazer no caso de a Terra tremer ..... N.º 53, pág. 28
- Ergonomia e condições de trabalho ..... N.º 53, pág. 30
- A identificação de tendências através da análise estratégica externa .... N.º 53, pág. 33
- Política económica: o Euro e o tecido empresarial ..... N.º 54, pág. 27
- Efeitos da introdução do Euro na contabilidade das empresas ..... N.º 54, pág. 35
- Tome nota: As faces do Euro ..... N.º 54, pág. 40
- A qualidade prova-se ..... N.º 55, pág. 25
- Tome nota: As cooperativas de consumo portuguesas ..... N.º 55, pág. 30
- O *marketing* político ..... N.º 55, pág. 33
- O futuro do consumo: comprar sem ir às compras ..... N.º 55, pág. 40
- Voluntariado: reafirmação da solidariedade e empenhamento no desenvolvimento harmónico da sociedade ..... N.º 56, pág. 23
- O treinador na empresa ..... N.º 56, pág. 25
- Tome nota: Super-mulheres, como sobreviver à maratona do dia-a-dia . N.º 56, pág. 29
- Que ambiente para o século XX ..... N.º 57, pág. 19
- Microempresas e desenvolvimento ..... N.º 57, pág. 27
- Silêncio! Vem aí o ruído ..... N.º 57, pág. 39
- Economia insular e mundialização ..... N.º 58, pág. 30
- Organização do teletrabalho ..... N.º 58, pág. 32
- Jovens quadros face ao trabalho e ao emprego ..... N.º 58, pág. 41

HISTÓRIA E CULTURA

- Auto da Barca da Amora ..... N.º 53, pág. 17
- A moeda ou o poder das coisas ..... N.º 54, pág. 23
- O trabalho infantil e a ética do consumo . N.º 55, pág. 16
- Estórias para pensar ..... N.º 56, pág. 18
- A EXPO '98 e o renascer da zona oriental de Lisboa ..... N.º 57, pág. 17
- Vista Alegre: a tradição é o que era ..... N.º 58, pág. 25

A OPINIÃO DO LEITOR

- A importância da visão do líder na segurança do trabalho ..... N.º 53, pág. 63
- A importância da produção de conhecimento ..... N.º 57, pág. 63

SOCIEDADE

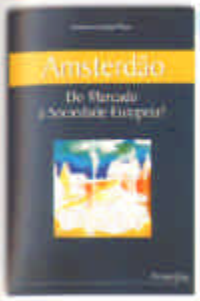
- Ritmos do século: o *stress* ..... N.º 53, pág. 50
- A responsabilidade de ser cliente ..... N.º 55, pág. 55
- O futuro do ambiente ..... N.º 57, pág. 50
- Sabia que... ..... N.º 57, pág. 54
- Todos diferentes, todos iguais. Todos iguais? Não. Todos bonitos! ..... N.º 58, pág. 54

SEPARATAS

- Pontos de convergência da prevenção ..... N.º 53
- Como vamos chegar ao Euro? ..... N.º 54
- O consumidor na Ordem Jurídica Portuguesa ..... N.º 55
- Tempo de ócio/Tempo de produção ..... N.º 56
- A água como um bem... As novas ciências da comunicação ..... N.º 57
- Internacionalização de empresas portuguesas .... N.º 58

TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO

- Criar uma empresa — Empreendedor, trabalhador ou génio ..... N.º 53, pág. 38
- Criar uma empresa — Empresas, empresários e empreendedores ..... N.º 54, pág. 42
- Criar uma empresa — Do fantasma do risco à armadilha da segurança ..... N.º 55, pág. 44
- Criar uma empresa — Microempresas e marketing ..... N.º 56, pág. 34
- Criar uma empresa — Oportunidades de negócios na área do ambiente ..... N.º 57, pág. 42
- Criar uma empresa — Carreira de empresário: vantagens e desvantagens ... N.º 58, pág. 48



Amsterdão: do Mercado à Sociedade Europeia?

Autor:
Francisco Lucas Pires

Este livro era uma das iniciativas que o Autor pretendia levar a cabo antes e durante a campanha do referendo sobre o Tratado de Amsterdão.
Constitui o seu último contributo para a interpretação desta etapa da construção europeia e o seu último alerta para a necessidade de redefinir objectivos e assumir propósitos colectivos de reforma e acção sobre o árduo caminho que nos espera, cá dentro e lá fora, nesta segunda e outra Europa de pós-moeda única e do pós-alargamento.

2 000$00
€ 9.98

Nobel da Economia

Autor:
João César das Neves

Apoio:
Economia Pura
Andersen Consulting

Este livro procura apresentar a figura e a obra de cada um dos 43 premiados com o Nobel da Economia. A sua história pessoal, a sua bibliografia e, sobretudo, o significado do seu trabalho intelectual e o impacto que teve na evolução da ciência.
Vendidos 25.000 livros desde Dezembro de 1998; já em 3.ª Edição.

2 000$00
€ 9.98

Como Viver com o EURO

Autores:
Isabel Ucha
Paulo de Almeida Sande

Apoio:
Grupo BCPAtlântico

Neste livro, respeitando uma necessária abordagem teórica e técnica, os Autores dão um considerável relevo aos aspectos práticos da aplicação do euro: o que muda na vida dos cidadãos e como vão as empresas trabalhar após a introdução da moeda única. Será esta a razão de sucesso desta obra, que teve quatro edições em cerca de um ano, vendendo mais de 26.000 exemplares!?

2 300$00
€ 11.47

Títulos disponíveis	*Autor:*	*Preço (com IVA)*	*Qtd.:*
Como viver com o Euro (Actualizado a 31 de Dez. com a taxa de conversão)	*Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sande*	*2.300$00*	
Nobel da Economia	*João César das Neves*	*2.000$00*	
Amsterdão do Mercado à Sociedade Europeia?	*Francisco Lucas Pires*	*2.000$00*	
O Desafio Europeu	*Fundação Serralves*	*4.300$00*	
A Tradição da Liberdade	*João Carlos Espada*	*3.400$00*	
Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão	*Ricardo Fabrício Rodrigues*	*1.900$00*	
Instalações Industriais	*Filipe Juanico*	*4.950$00*	
Garantia da Qualidade nos Cuidados de Saúde	*Diana Sale*	*1.900$00*	
Constituição da República Portuguesa	*Jorge Miranda e Jorge Pereira da Silva*	*1.650$00*	
Regime Jurídico-Penal dos Cheques sem Provisão	*Germano Marques da Silva*	*3.000$00*	

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

☐ **Autorizo débito no meu cartão**

☐ Visa ☐ Master/Eurocard

N.º ☐☐☐☐ ☐☐☐☐ ☐☐☐☐ ☐☐☐☐

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** (acrescem 395$00 e os portes de correio)

Nome: _____

Morada: _____

Código Postal: _____ **Localidade** _____

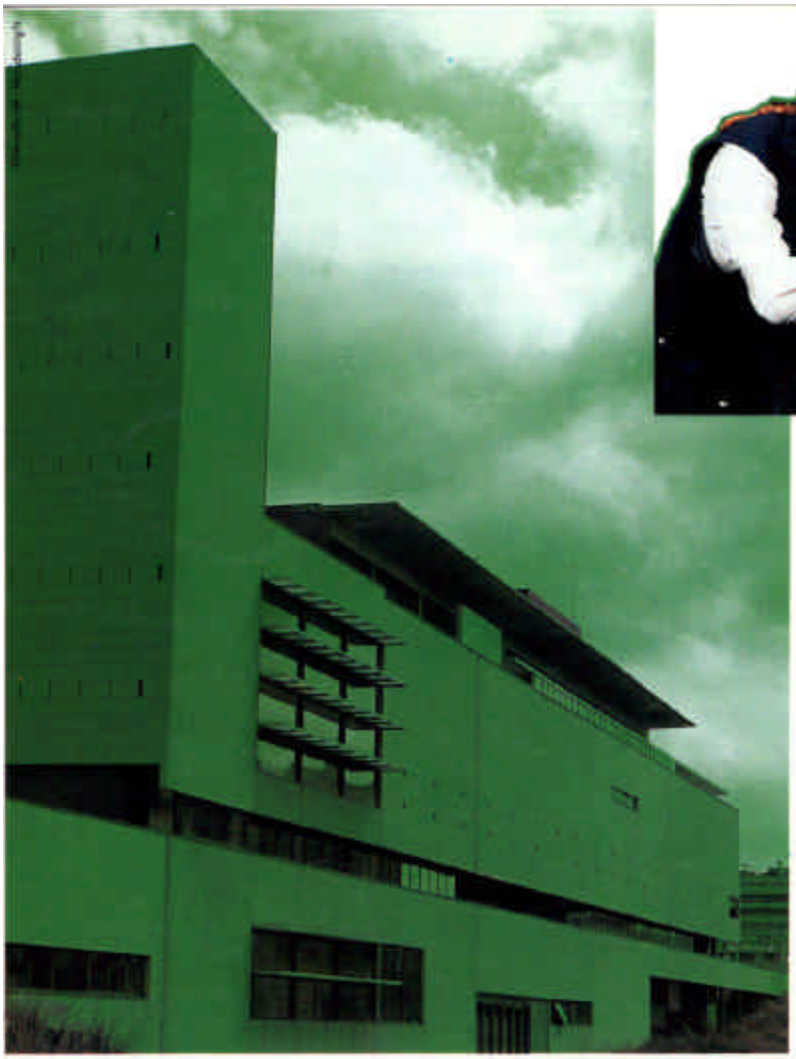
Número de contribuinte: _____ **Telefone** _____

Profissão: _____ **E-mail:** _____

Encomendas para:
Principia, Publicações Universitárias e científicas, Lda.
Avenida Marques Leal, 21 - 2º
2765 - 495 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 objecto de tratamento automatizado e destinam-se a procedimentos administrativos e apresentação de novos produtos e serviços pela Principia

Se quizer manter a revista totacia, pode usar fotocópia.

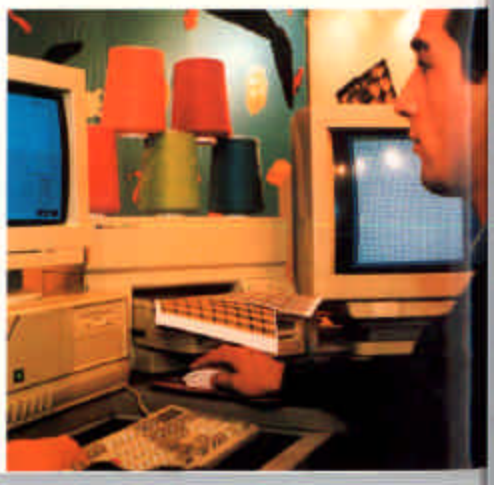


ofereça um Estágio ofereça um Futuro

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