

DIRIGIR

revista para chefias

O Futuro do Milénio

SEPARATA

*EURO:
5 Questões
Principais*

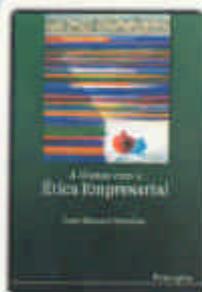


COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



A Contas com a Ética Empresarial

Autor:
José Manuel Moreira

Um livro que apresenta diversos estudos sobre a temática da Ética, que o autor foi preparando ao longo dos anos mais recentes. Pensado, inicialmente, para os seus estudantes, responde também ao interesse de muitos empresários e trabalhadores – aliás, a maioria de ambos os grupos – que parecem “dispostos a correr o risco ético da honradez nos negócios”. Destacam-se os temas da “Função Social do Empresário”, da “Responsabilidade Social da Empresa”, das “Doutrinas Éticas” e dos “Códigos Éticos, da “Transformação do Capitalismo.”

2 500\$00
€ 12,5

Éis um texto com carácter essencialmente didáctico, preferencialmente destinado aos estudantes e a todos aqueles (magistrados, advogados, consultores jurídicos de empresas e outras organizações) que, nas mais diversas situações, lidam com os problemas postos pela interpretação-aplicação do Direito da cessação do contrato de trabalho, tais como: princípios gerais, causas, caducidade, revogação por acordo das partes, despedimento, rescisão pelo trabalhador, denúncia no período experimental e extinção por denúncia da comissão de serviço.

2 500\$00
€ 12,5

Cessação do Contrato de Trabalho

Autor:
Pedro Furtado Martins



Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão

Autor:
Ricardo Fabrício Rodrigues

Apoio:
Humanar Consulting

Nesta obra, o Autor apresenta um discurso centrado na valorização do potencial humano, na qualidade de vida no trabalho e na utilidade social e ecológica da produção, propondo uma abordagem antropocêntrica como a essência de uma nova estratégia global para gerir a mudança.

1 900\$00
€ 9,48

Titulos disponíveis

Titulo	Autor	Preço (com IVA)	Qtd:
A Contas com a Ética Empresarial	José Manuel Moreira	2500\$00	
Cessação do Contrato de Trabalho	Pedro Furtado Martins	2500\$00	
Como viver com o Euro (Atualizado a 31 de Dez. com a taxa de conversão)	Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sando	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, Passado, Presente e Futuro	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 livros da revista DIRIGIB, oferta dos portes de correio (salvo no caso de envio à cobrança), juntamente com 10% de desconto para encomendas superiores a 5.000\$00

Autorizo débito no meu cartão

Visa

Master/Eurocard

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 700\$00 de despesas de envio)

Nome: _____

Morada: _____

Código Postal: _____ Localidade: _____

Número de contribuinte: _____

Telefone: _____

Profissão: _____

E-mail: _____

Encomendas para:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Atenida Marques Loai, 21 - 2.º

2765 - 4953 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 nossa produção e artigos pela Principia

Se quiser manter a revista gratuita, pode usar fotocópia.

S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
O futuro do milénio	3
<i>João César das Neves</i>	
Pensar razões para construir esperanças	11
FORMAÇÃO	
Inovação na formação: o programa INOVA	21
<i>Alice Cardoso e Álvaro Gonçalves</i>	
HISTÓRIA E CULTURA	
Antigo, moderno e pós-moderno: origem e destino do milénio	24
<i>Elvira Pereira e Fernando Casqueira</i>	

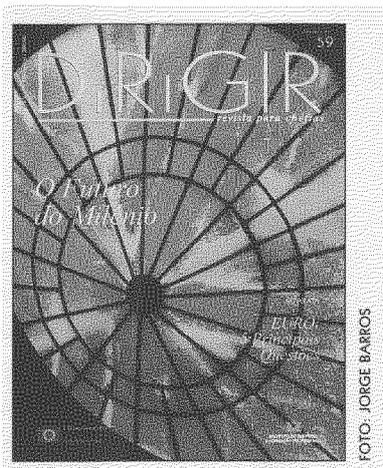
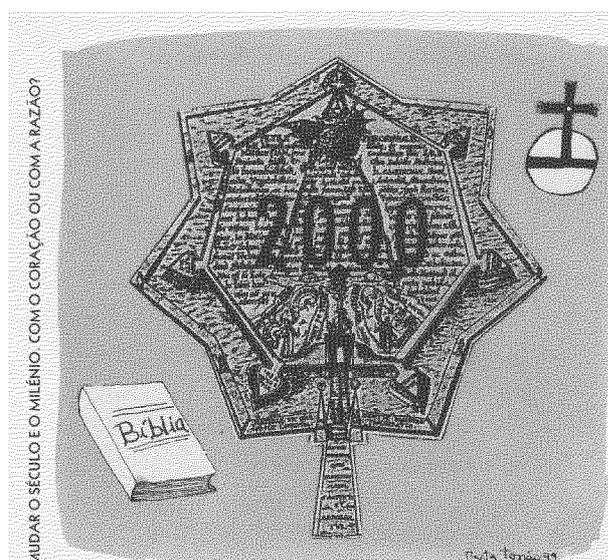


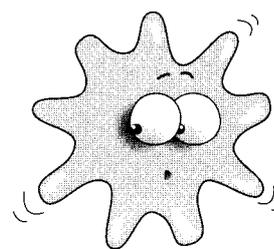
FOTO: JORGE BARROS



MUDAR O SÉCULO E O MILÉNIO: COM O CORAÇÃO OU COM A RAZÃO?

GESTÃO	
O milénio das crianças	29
<i>Paulo Baptista Rato</i>	
Coisas de velhos...	34
<i>João Godinho Soares</i>	
Criar uma empresa — empreendedores e risco	39
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
Disse sobre gestão	43
ASPIRINAS DA ALMA	
Dar atenção ao mundo	44
<i>Albuquerque Tavares</i>	
Tome nota	46
EUROFLASH	47

SOCIEDADE	
Mudar o século e o milénio: com o coração ou com a razão?	48
<i>João Godinho Soares</i>	
FALE BEM, ESCREVA MELHOR	
O português corrente, uma língua com múltiplas abordagens	53
<i>Alice Cardoso</i>	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Heterodoxia científica — valor e visibilidade	58
<i>Sebastião J. Formosinho Sanches</i>	
BREVES	60
LIVROS A LER	62
CLASSIFICADOS	64



ASPIRINAS DA ALMA

REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento
de Formação Profissional
Direcção das Revistas
Tel.: (01) 8682967
Fax: 2320, 2447, 2652
Apartado 8236
1803 LISBOA CODEX
E-mail: dirigir@mail.iefp.pt

EDIÇÃO

Gabinete de Comunicação

MONTAGEM E IMPRESSÃO

Tipografia Petex, 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
8236-1803 LISBOA CODEX.

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL:

17519/87

ISSN:

0871-7354

Os artigos assinados são
de 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.

Não são todas as gerações que têm o privilégio, como a nossa, de poder viver o marco histórico da passagem de um século e de um milénio simultaneamente.

Compreende-se, por isso, toda a especulação de que tal evento vem sendo alvo e os prognósticos que, cada um à sua maneira, vai fazendo sobre aquilo que supõe venha a acontecer, seja no primeiro dia do novo ano, nomeadamente a propósito do tão falado e temido "bug do Ano 2000", seja num horizonte temporal mais alargado.

Mais pessimistas uns, mais optimistas outros, todos, porém, acreditam e têm consciência de que o futuro, em muitos dos campos da nossa vida em sociedade, irá ser muito diferente do que foi no passado e até do que já é no presente.

Admitindo embora, como Peter Drucker, que "não faz o menor sentido fazer previsões quando se trata de negócios, política, sociedade ou economia — assuntos onde há pessoas envolvidas" — superiu o Conselho Editorial da DIRIGIR que dedicássemos os próximos números a este tema, já que pelo menos vale sempre a pena examinar a projecção dos efeitos, no futuro, daquilo que está acontecendo hoje.

E neste sentido, em termos muito genéricos, não será difícil de prever as alterações que se registarão na pirâmide de idades, o progressivo desenvolvimento que sofrerão as tecnologias, o emergir de novas formas de trabalho e de novas actividades, a continuação da convivência com o desemprego, a cada vez mais rápida obsolescência dos saberes profissionais adquiridos, a maior intelectualização dos conteúdos do trabalho, a pluralidade das ocupações, a continuidade do processo de mundialização e globalização, o primado da informação e do valor humano, etc., etc. Pretendendo, porém, ir mais longe nesta análise prospectiva e dar aos leitores uma visão, tão alargada e profunda quanto possível, do problema, nas suas várias vertentes, incluímos neste número um artigo de destaque sobre o "Futuro do Milénio" e alguns depoimentos de especialistas em diferentes áreas, como a da gestão, das pessoas e seus valores, da educação/formação e das sociedades e tecnologias, cada um deles recheados de pistas e também de interrogações sobre o futuro previsível em cada um destes campos, prometendo-se, desde já, vir a aprofundar todos eles nos próximos números.

Futuro do Milênio

•
JOÃO CÉSAR DAS NEVES
○

Se, por volta do ano 999, no final do primeiro milênio, alguém tivesse escrito um artigo deste tipo, sobre as perspectivas do segundo milênio que estava aí a começar, as previsões seriam muito curiosas. Falaria, decerto, do futuro poderio mundial do Sacro Império Romano Germânico; mencionaria o aprofundamento da globalização realizada pelos almocreves e a sociedade de informação criada pelos “monjes-copistas” na língua universal do Latim.



Hoje, olhando para o milénio que então começou, vemos bem como essas previsões eram limitadas e saíram erradas.

As dificuldades sentidas por esse autor de há mil anos — num texto certamente publicado na revista *Regere* (que significa “Dirigir” em Latim) — devem-nos fazer pensar. As perspectivas que podemos traçar sobre o milénio que se aproxima são apenas a partir da extrapolação linear das tendências recentes. E, como a História mostra continuamente, as surpresas e as mudanças tornam rapidamente espúrias as extrapolações mais simples. E não é preciso recuar mil anos. Basta considerar as últimas décadas para ver como as previsões se mostram rapidamente erróneas.

Para podermos dizer alguma coisa com um mínimo de credibilidade, é necessário ir às tendências mais profundas. Aí podemos ter alguma segurança de continuidade. Neste breve texto analisaremos apenas duas linhas, a evolução económica e a evolução cultural.



1. PERSPECTIVAS DE PRODUTO E POPULAÇÃO

Um dos factos mais marcantes da humanidade actual é a enorme taxa de transformação em que o mundo entrou desde a Revolução Industrial do século XVIII. Os três últimos séculos são, portanto, únicos na história dos países que entraram neste processo de desenvolvimento. E pode dizer-se que, se algumas nações viram a sua realidade revolucionada por ele, todos os países do mundo lhe sentiram os efeitos.

As consequências do desenvolvimento são avassaladoras. A modificação radical dos hábitos de trabalho, vida e consumo, a urbanização e a passagem do campo para a cidade, o regular da vida pelo relógio e pela azáfama moderna, as possibilidades de acessos a informações, bens e confortos nunca antes imaginados, tornam o desenvolvimento um choque que altera todos os aspectos da vida das pessoas e sociedades. As causas são, em grande medida, económicas, daí chamar-se “desenvolvimento económico”. Mas o que está em causa é um fenómeno global, que afecta a sociedade, a cultura, as instituições, os hábitos, a vida, em todas as suas dimensões. Trata-se de um fenómeno perfeitamente e profundamente global.

Além disso, é preciso ter consciência que esse fenómeno só começou há duzentos anos. Isso quer dizer que, sendo um processo global de modificação civilizacional, deve estar muito longe da sua conclusão. Para aqueles que, como nós, se encontram a sofrer em pleno os efeitos da transformação, aquilo que mudou já parece ser muito. Mas a realidade é que ninguém ainda pode prever o fim deste processo ou, sequer, as características das próximas fases.

1.1. As fases económicas da humanidade

Para entender a evolução da Humanidade é conveniente recuar ao princípio. O Homem habita a Terra há pouco mais de 3 milhões de anos. E, nesse período, verificaram-se três fases na dinâmica da população mundial, separadas por duas revoluções. A primeira fase demográfica foi a “fase do caçador/recolector”, com o homem primitivo vivendo

O domínio da energia biológica permitiu reduzir fortemente a taxa de mortalidade. O risco demográfico passou a ser a explosão populacional. A população começou a crescer lentamente, mas a explosão foi controlada pela alta taxa de mortalidade e, sobretudo, pelos picos dessa taxa (guerras, epidemias, etc.) que se verificavam em cada zona de tempos a tempos. A população mundial entrou então na dinâmica que a levava a dobrar aproximadamente em cada mil anos.

da recolha de plantas e animais. Nessa altura, em termos demográficos, a grande ameaça que existia era a da extinção da espécie. A altíssima taxa de mortalidade e as péssimas condições de vida só permitiam a sobrevivência da população graças a uma alta taxa de natalidade.

Este período terminou com a chamada “revolução do Neolítico” que começou cerca de 7 a 10 mil anos antes de Cristo. A revolução ainda não acabou, pois que há povos e regiões do planeta que ainda vivem no Paleolítico. Mas para a maior parte da Humanidade esta revolução

significou então, sobretudo, uma mudança: o Homem passou a dominar a “energia biológica”. Ao domesticar a energia animal e vegetal, através da agricultura e do pastoreio, o ser humano conseguiu melhorar fortemente o seu nível de vida. Apareceram as povoações sedentárias e, sobretudo graças aos cereais extremamente férteis, nasceram as cidades e as civilizações. O arroz no Extremo Oriente, o trigo e o centeio na Europa e Médio Oriente e o milho na América são os cereais que alimentaram os três grandes conjuntos de civilizações do mundo. É curioso que o milho, sendo o menos nutritivo e equilibrado dos cereais, está ligado às civilizações com mais problemas de sobrevivência.

Graças a esta conquista, a Humanidade entrou na chamada “fase agrícola”. O domínio da energia biológica permitiu reduzir fortemente a taxa de mortalidade. O risco demográfico passou a ser a explosão populacional. A população começou a crescer lentamente, mas a explosão foi controlada pela alta taxa de mortalidade e, sobretudo, pelos picos dessa taxa (guerras, epidemias, etc.) que se verificavam em cada zona de tempos a tempos. A população mundial entrou então na dinâmica que a levava a dobrar aproximadamente em cada mil anos.

A fase agrícola, que ainda domina a maior parte do planeta, foi perturbada, nos finais do século XVIII, na

Europa. Apareceu então a chamada “revolução industrial”, que significou simplesmente o domínio pelo Homem de outras energias, para além da biológica. O vapor, a electricidade, a energia química e atómica, e muitas outras, começaram a ser usadas correntemente pelo ser humano. Começou, com ela, o fenómeno do desenvolvimento económico, um aumento sustentado no nível de vida da generalidade da população, completamente diferente dos progressos pontuais e locais de riqueza até então conseguidos.

Esta revolução fez entrar a população na chamada “fase do desenvolvimento”, em que hoje nos encontramos. Este fenómeno está ligado a uma grande subida da taxa de crescimento da população. Nos últimos três séculos o crescimento da população acelerou fortemente e agora dobra uma vez em cada 25 a 30 anos. Esta aceleração está ligada à chamada “transição demográfica”.

1.2. *Perspectivas demográficas*

A transição demográfica é causada por dois movimentos essenciais. Num país que inicia o seu processo de desenvolvimento, verifica-se normalmente uma queda da taxa de mortalidade, sobretudo nos jovens e crianças, devido à melhoria de condições de vida. Isso implica um aumento da população. Mais tarde, quando o progresso já alterou o modo de vida das populações, costuma verificar-se uma queda na dimensão das famílias, levando a uma diminuição na taxa de natalidade. Esta evolução aponta para um resultado importante, mas nem sempre compreendido: não se está a enfrentar uma explosão incontrolável da população. O que estamos a viver é um período limitado de crescimento acelerado, que terminará dentro de algumas décadas. Os cientistas não prevêm que esta aceleração continue por muito tempo. O que se prevê é que a população comece a desacelerar a meio do próximo século, parando o seu crescimento no final do século XXII. Nessa altura a população mundial deverá andar pelos 10-11 biliões, cerca do dobro da que existe hoje.

Esta evolução levanta problemas importantes. Enquanto a população cresce fortemente, criam-se desajustamentos sociais e económicos importantes, que se juntam às perturbações que o desenvolvimento gera. Além disso, ninguém sabe se a Terra consegue suportar 11 ou 12 biliões de pessoas. Alguns estão muito preocupados com este facto mas, realmente, não sabem se há razão para preocupação. Em outros períodos da Histó-

ria houve pessoas preocupadas com o excesso de população a níveis muito inferiores, vindo depois a verificar-se que as suas preocupações revelaram-se vãs. Sabemos hoje que a Terra suporta 6 biliões de pessoas. Quanto mais suporta, ninguém sabe.

1.3. *Perspectivas económicas*

Se o crescimento da população está a abrandar, será que o crescimento económico também vai parar? Esta resposta não sabemos. O que sabemos é que aquelas sociedades que, tendo começado o processo mais cedo, parecem anteceder-nos, ainda não pararam de se transformar. E vemos outras em estádios anteriores, e outras ainda a iniciar o seu desenvolvimento. Além disso, olhar para as sociedades mais desenvolvidas é frequentemente enganador, pois não existe nenhum plano pré-determinado que defina aquilo por que todas as nações têm de passar. Cada sociedade segue o seu processo, de forma independente, e as fases sucedem-se de forma única e irrepetível.

A nossa situação presente, se é o ponto de chegada de uma transformação impressionante,

depois de décadas incomparáveis, é também o ponto de partida para novas décadas inimagináveis, que nos conduzirão ninguém sabe bem aonde.

O elemento mais referido no processo de desenvolvimento é, sem dúvida, o aumento da quantidade de bens disponíveis ao ser humano. Se a população cresceu fortíssimamente, o produto ainda cresceu mais. De tal forma que desde a Revolução Industrial se começou a verificar um fenómeno inédito na História: uma percentagem crescente da população mundial começou a ter um crescimento auto-sustentado do produto *per capita*.

Durante todo o período agrícola, desde a revolução do Neolítico, o produto médio *per capita* mundial deve ter flutuado à volta dos 600 a 700 dólares (medidos a pre-

ços de 1985). Era esse o valor que se verificava por volta de 1700. Com o desenvolvimento, esse nível foi aumentando de forma crescentemente acelerada. No início do século xx o produto que, em média, cada pessoa do mundo tinha à sua disposição era já de quase 1000 dólares actuais. Mas neste século a taxa de crescimento aumentou ainda mais, tendo o nível de produto mais do que duplicado nos primeiros 60 anos e tornado a duplicar nos restantes 30 anos até 1990. O quadro 1 resume esta evolução. Comparando esta evolução com a estagnação que se verificou nos milénios anteriores da vida do Homem na Terra não podemos ficar indiferentes à extraordinária evolução conseguida.

Um dos aspectos mais importantes deste desenvolvi-

mento é que ele não se desenrolou ao mesmo tempo em todo o planeta. Começando na Grã-Bretanha, tem-se mostrado extremamente contagioso, influenciando a pouco e pouco cada vez mais países. De tal forma que em duzentos anos transformou completamente o tipo de vida em cerca de um terço da Humanidade, os chamados "países ricos". Os outros dois terços, embora influenciados pelo desenvolvimento (encontra-se plástico em todo o mundo), ainda

não tiveram um crescimento significativo do seu bem-estar. Enquanto países da América do Norte e da Europa atingiram níveis muito elevados, a África, além de ainda não ter conseguido começar a desenvolver-se, tem tido conflitos sociais e militares que têm deprimido ainda mais o seu nível do produto.

O quadro 2 mostra a evolução relativa de três países de 1700 a 1990, comparando-a com a do mundo, e vendo o ritmo de crescimento dos últimos 30 anos.

O mundo multiplicou por seis o seu nível de vida em 300 anos. Mas esta média esconde a disparidade entre países que cresceram muito e aqueles que nada evoluíram. E os últimos 30 anos mantém essa disparidade. Se países como Portugal, que começaram tarde o seu

QUADRO 1
O Desenvolvimento do Mundo desde 1700

	População milhões	PIB biliões (109) US\$ (preços de 1985)	PIB p. cap. US\$ (1985)
1700	610	431	707
1750	720	508	706
1800	900	599	665
1900	1630	1620	994
1960	3020	6720	2225
1990	5330	21800	4090

FONTE : LUCAS, Robert. E. (1996) "The Industrial Revolution: Past and Future", mimeo, University of Chicago, e KREMER, Michael (1993) "Population Growth and Technological Change: One Million B.C. to 1990", *The Quarterly Journal of Economics*, August.

QUADRO 2

O Nível de Vida	Mundo	EUA	Portugal	Uganda
aumentou desde 1700	6 vezes	25 vezes	11 vezes	Nada
cresceu (1960-90) ao ano	2,7%	2,0%	4,7%	-0,3%

desenvolvimento, se estão a aproximar dos países mais ricos, crescendo mais depressa que eles, o Uganda afastou-se, perdendo nível de vida.

Que podemos dizer sobre as perspectivas económicas do mundo? Os últimos 300 anos mostraram, como se disse, que o processo de desenvolvimento é muito contagiado. Começando na Grã-Bretanha, divulgou-se a toda a Europa, América do Norte, alguns países da Ásia e da Oceânia. Podemos achar pouco mas, como estas mudanças sociais são profundas, temos de dizer que a evolução até foi muito rápida. E, sobretudo, há que notar que, como nos milénios anteriores nada aconteceu, o que se conseguiu nestes três séculos foi notável. Só que estes processos não se medem em anos, nem em décadas, mas em gerações e séculos.

Fenómenos recentes, como a globalização e a abertura comercial, deixam-nos optimistas. Cada vez mais países apostam numa economia dinâmica, aberta e competitiva e começam a aparecer as estruturas de um mercado verdadeiramente mundial. Além disso, algumas das maiores zonas do mundo, como a China e Índia, acabam de iniciar o seu desenvolvimento. Os obstáculos, como é normal, são ainda muitos. Mas é possível que daqui a um século possamos dizer que a parte da Humanidade que está desenvolvida é, não um terço, mas dois terços. Até é possível que antes do meio do próximo milénio nós possamos dizer que o mundo está todo desenvolvido e que terminou esta fase de modificação económica. Mas quem se pode arriscar a prevê-lo, hoje?

2. PERSPECTIVAS CULTURAIS

Um dos elementos que mais se gosta de referir na análise da situação actual são as mudanças que o mundo moderno trouxe à nossa vida. Hoje, graças ao pro-

gresso, consideramo-nos homens diferentes dos que habitaram o planeta nos séculos precedentes. Temos educação, cultura e arte, respeitamos os direitos humanos, vivemos em democracia, temos leis, organismos e sistemas sofisticados para assegurar o desenvolvimento, a justiça e a segurança sociais. Somos pessoas civilizadas, ao contrário do barbarismo de épocas passadas. Só que depois, de repente, aparecem factos como a Segunda Guerra Mundial, ou a guerra da Jugoslávia, e vemos pessoas civilizadas, em países cultos e desenvolvidos da Europa, a comportarem-se como selvagens. Depois aparece a droga, o aborto, aparece a histeria dos concursos da televisão e das seitas modernas. E tomamos consciência que o homem do século xx tem a estatura espiritual de um selvagem.

Ao analisar as tendências culturais há que ter em conta que, a nível intelectual, o desenvolvimento não se verifica. Confúcio, Aristóteles e S. Tomás de Aquino não foram ultrapassados pelas gerações posteriores e



os sucessores de Dante, Miguel Ângelo e Shakespeare não foram melhores que eles. Depois de picos notáveis, como o da escolástica, pode cair-se em tolices incríveis como o racionalismo e o empirismo.

Assim, fazer previsões em termos culturais é extraordinariamente difícil! Estamos convencidos que esta época de grande liberdade, abertura, informação e cultura dos finais do século xx já garantiu níveis que não serão perdidos. Mas o mesmo pensaram os habitantes das “épocas de ouro” de Péricles, de Augusto ou de Kublai Khan, e depois seguiram-se recuos espectaculares com as invasões bárbaras.

É bom ter consciência que, no fundo de nós próprios, temos os mesmos instintos que os homens do Paleolítico. Em muitos casos, a civilização não passa de um esmalte, que estala ao menor choque.

É bom ter consciência que, no fundo de nós próprios, temos os mesmos instintos que os homens do Paleolítico. Em muitos casos, a civilização não passa de um esmalte, que estala ao menor choque.

Apesar disso, vale a pena analisar os termos em que se desenrola a atitude de fundo da sociedade moderna. Compreendendo essa estrutura cultural talvez possamos captar melhor as linhas da sua evolução futura. Olhemos para dois aspectos muito simples.

2.1. A sociedade do ócio

Entre as muitas coisas que o desenvolvimento económico nos trouxe, nenhuma teve um impacto tão terrível e devastador quanto o tempo. Nunca o mundo teve tanto tempo como hoje. Nunca a sociedade enfrentou tanto tempo para desperdiçar como agora. Ócio, vagar, lazer são produtos que o mundo actual fornece em quantidades industriais. Este é um dos elementos mais perturbadores que a Humanidade alguma vez defrontou. Ninguém consegue compreender os paradoxos deste período se não levar em conta o factor completamente novo e inesperado: o tempo livre.

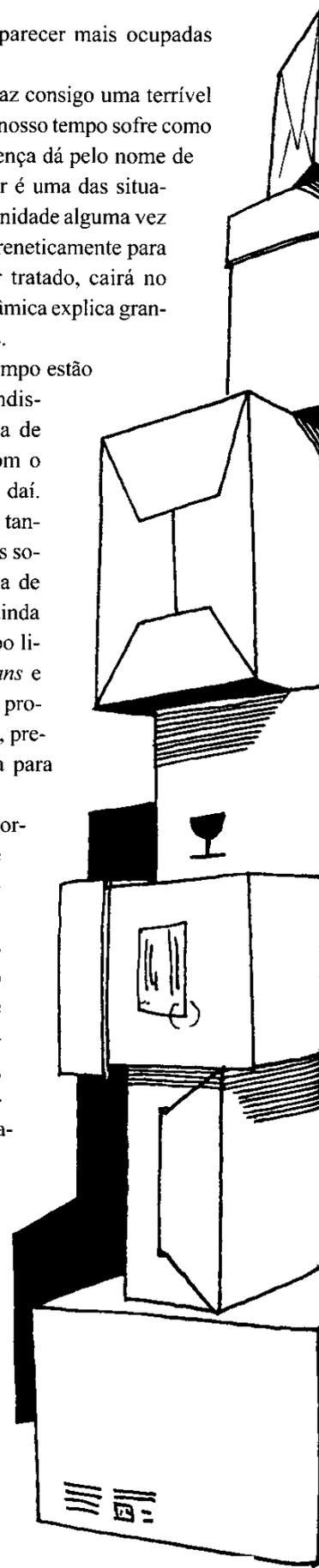
À primeira vista, tal afirmação parece estar em flagrante contraste com a vida quotidiana. O mundo, hoje, está sempre a correr com falta de tempo. Nunca se correu tanto quanto hoje. Mas esse é exactamente o problema. É porque as coisas andam mais depressa que há mais tempo livre. E esse mesmo lazer impõe novas

obrigações às pessoas, fá-las parecer mais ocupadas que nunca.

O drama é que o tempo livre traz consigo uma terrível maldição, uma doença de que o nosso tempo sofre como nenhuma outra época. Essa doença dá pelo nome de “tédio”. Não ter nada que fazer é uma das situações mais horríveis que a Humanidade alguma vez enfrentou. A nossa época luta freneticamente para ocupar o ócio que, se não for tratado, cairá no terrível aborrecimento. Esta dinâmica explica grande parte dos problemas actuais.

Alguns dos dramas do nosso tempo estão ligados ao ócio. A droga é, indiscutivelmente, a forma suprema de matar o tempo. A obsessão com o sexo e o jogo também nascem daí. A questão do desemprego não é tanto a pobreza, que os mecanismos sociais resolvem, mas o problema de não ter nada que fazer. E há ainda aqueles que ocupam o seu tempo livre na violência, como *hooligans* e *gangs* juvenis. Grande parte dos problemas da nossa juventude vem, precisamente, de ela não ter nada para fazer no seu muito tempo livre.

Confrontadas com o terror do aborrecimento, as pessoas tratam de o combater de várias formas. Algumas delas são bem curiosas. Uma das mais estranhas é a das pessoas que decidem ocupar o tempo livre a... trabalhar. Esta é a primeira época em que há “viciados do trabalho”. A razão é, simplesmente, que o desenvolvimento tornou o trabalho agradável e ele passou a ser uma forma lúdica de ocupar os tempos de lazer. Assim, há pessoas que gostam de se mostrar ocupadas, protestando que a vida os obriga a labutar incansavelmente. A verdade é que se divertem enormemente a tratar de negócios. É apenas uma forma, como outra qual-



quer, de ocupar tempo livre e fugir ao terrível aborrecimento.

Mas a maioria ocupa o seu ócio em actividades realmente lúdicas. Este facto gerou a principal dinâmica produtiva da actualidade, a “terciarização da economia”, o crescimento desmesurado das empresas do sector dos serviços. Quase todas essas empresas têm a sua actividade ligada, directa ou indirectamente, ao lazer, ou seja, ao combate contra o terrível inimigo, o tédio. Espectáculos, desporto, turismo, computadores, informação, cultura, todos esses elementos, que hoje registam um desenvolvimento sem par, só se entendem pela necessidade de ocupar o tempo livre.

Aliás, isto também explica porque temos de andar tão apressados. Corremos para o futebol, o cinema, o *karaté*, a sociedade recreativa, o clube de vídeo ou, simplesmente, para ver o programa da televisão. E até quando corremos para o emprego não é por necessidade vital. É, sobretudo, para ganhar dinheiro para poder comprar as televisões, os CD, os bilhetes, as revistas. Tudo para conseguir evitar o aborrecimento do tempo livre.

O império do ócio também explica outros factos. Por exemplo, o papel da comunicação neste final de milénio. As pessoas sempre precisaram de informação. Hoje, no entanto, o problema é diferente. Os meios de comunicação não se explicam pela necessidade de informação, mas pela necessidade de ocupar o lazer. São os tempos livres que orientam as empresas mediáticas. Jornais, rádio, TV são mais empresas de ocupação de ócio, como os circos, e menos empresas de informação, como os pregoeiros. Ver um filme, jogar um jogo ou ouvir um noticiário são hoje produtos substitutos. Os noticiários deixaram de dar simples informações relevantes, para se transformarem em verda-

deiros espectáculos noticiosos. Os comentadores prosperam. Aliás, os meios de comunicação social já não dão “informação”. O que dão são “notícias”. Notícia é aquela informação que diverte, que distrai, que interessa, ou seja, que tem valor de ocupação de lazer. Algumas pessoas, em vez de verem filmes de acção, preferem estar a par das manias da administração americana ou dos contornos das guerras longínquas. Em ambos os casos, a finalidade é ocupar o lazer. Para isso, até a política se tornou espectáculo.

As características da arte moderna podem, em grande medida, entender-se também assim. As peças de música, pintura, escultura, teatro ou cinema, são hoje disformes, efémeras, indiscutivelmente feias. A sua finalidade suprema não é beleza, mas antes surpreender, chocar, agredir. Tal vem, precisamente, da necessidade de evitar, pela novidade insólita, o enorme aborrecimento que o mundo hoje nos traz.

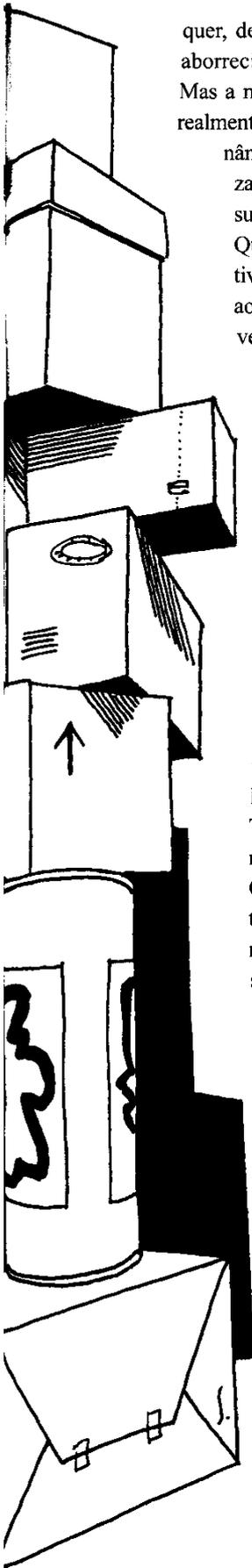
Como se viu atrás, não sabemos se o desenvolvimento económico se manterá e, por isso, não sabemos se o próximo milénio verá aumentar o ócio da sociedade. Até podemos perdê-lo e voltar a situações anteriores em que teremos de trabalhar mais para sobrevivermos. Mas se esta linha de evolução se mantiver, torna-se urgente que a Humanidade encontre coisas melhores para fazer com o seu tempo livre. As primeiras gerações ociosas fizeram uma má aplicação do seu tempo livre.

2.2. A “aldeia global”

Já se disse atrás que a razão da grande influência que a comunicação tem neste final de milénio advém do “império do ócio”. Mas, para muitos, a informação é o grande elemento identificador do nosso tempo. Chegam mesmo a falar de um mundo novo, de uma “aldeia global”.

A comunicação de massas é um fenómeno do século xx. Só no nosso tempo a imprensa e a electrónica transformaram a comunicação num fenómeno verdadeiramente global. Os últimos anos acrescentaram algumas dimensões a esse processo, trazendo o mais recente dos *mass media*, a Internet. Será que estamos à beira

O mundo, mesmo o mundo cibernético, continuará a ser o que sempre foi, uma enorme colecção de pequenas aldeias.



da comunicação instantânea a nível planetário? Será que, como vemos em tantas obras de ficção científica, estamos próximos de ter o mundo todo a ver a mesma notícia no mesmo telejornal? Em resumo, será que nos aproximamos finalmente da “aldeia global da comunicação”?

A resposta, realmente, é negativa. Toda esta retórica sobre os “meios de comunicação de massas” e a “aldeia global” esquece um pequeno pormenor: o aprofundamento recente dos *media*, embora tenha aumentado o seu alcance, reduziu acentuadamente o seu âmbito. Se há umas décadas as coisas pareciam aproximar-se da informação única para a massa global, os últimos avanços inverteram essa evolução.

É verdade que houve um impressionante alargamento dos *media*. A televisão por cabo aumentou muito o acesso à informação e ao divertimento, as rádios, revistas e jornais multiplicaram-se e a Internet alargou em muito as possibilidades de contacto com o conhecimento. Mas todas essas evoluções, tendo aumentado a sua capacidade de penetração, também a diversificaram fortemente. Os canais da TV cabo e a nova imprensa são cada vez mais temáticos e específicos. E a Internet é composta por múltiplas páginas, cada uma acessada apenas pelos interessados nesse assunto.

Os últimos avanços nos *media* segmentaram profundamente o mercado da informação. Hoje há muito mais pessoas habituadas a usar muitos mais meios de comunicação social que, pelo seu lado, perderam a sua homogeneidade. Cada um vê apenas o que lhe interessa.

Mas há um outro factor que concorre para o mesmo efeito, que é precisamente o sucesso da globalização. No ano passado foi possível que a morte da Madre Teresa de Calcutá e da princesa Diana tenham sido acontecimentos quase planetários. Mas provavelmente esses factos representaram o fim desse fenómeno. É que um sucesso desses impõe a imitação. E quando muitas notícias querem ser globais, nenhuma delas consegue realmente sê-lo.

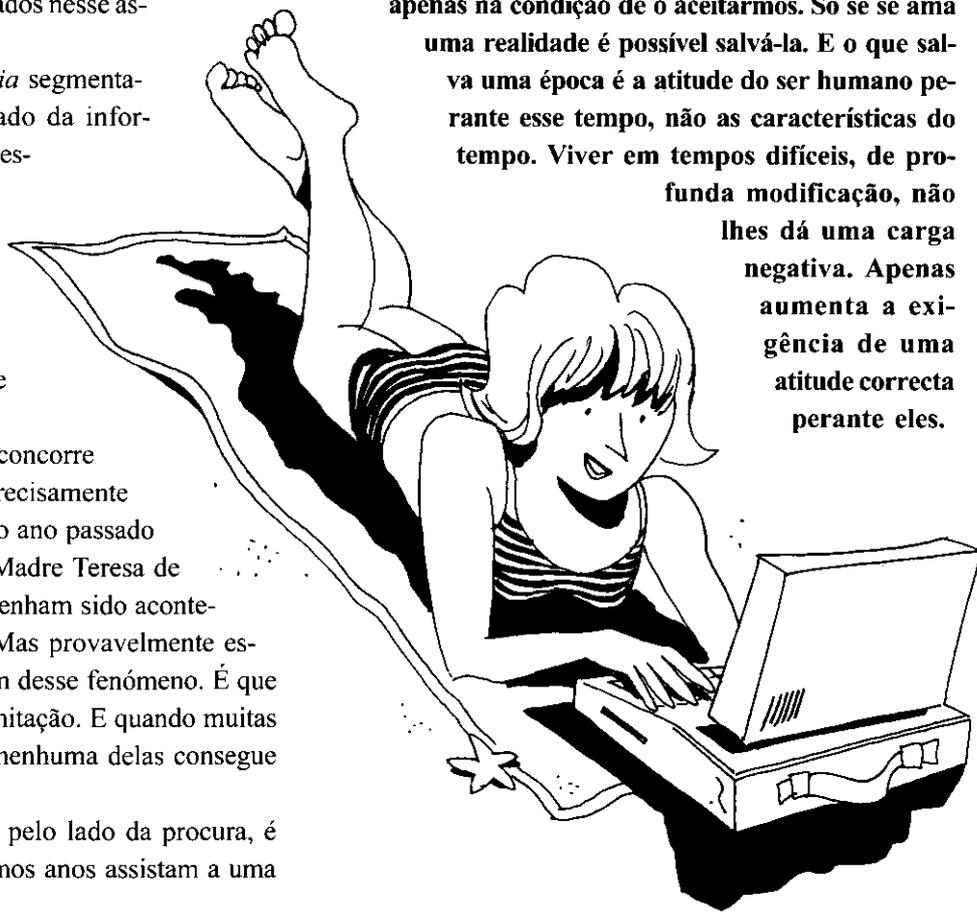
Assim, pelo lado da oferta e pelo lado da procura, é muito provável que os próximos anos assistam a uma

acentuada quebra da “aldeia global da comunicação”. O mundo, mesmo o mundo cibernético, continuará a ser o que sempre foi, uma enorme colecção de pequenas aldeias.

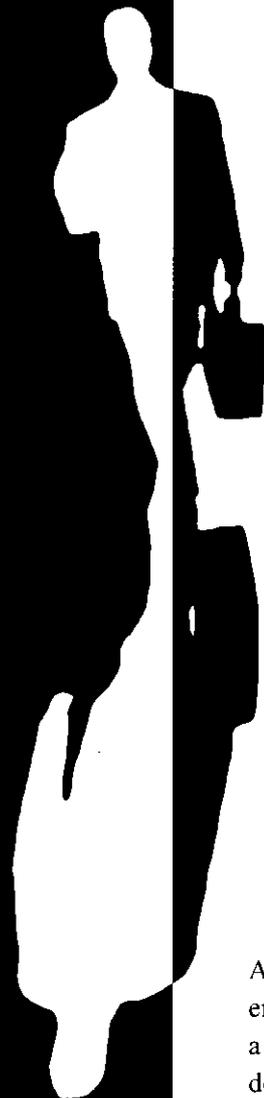
3. CONCLUSÕES

O mundo está em grande mudança. Certamente que a mudança não se vai perpetuar ao longo de todo o próximo milénio mas, pelo menos durante os primeiros tempos, ela vai continuar. E é bom ter bem presente que este choque é, em grande medida, inevitável. Podemos protestar contra o nosso tempo e a sociedade moderna; podemos admirar e invocar hábitos e instituições do passado. Mas este foi o tempo em que nos foi dado viver. Há que aceitá-lo, pois não nos é possível seleccionar a época onde se vai passar a nossa vida. Podemos e devemos lutar pelos nossos princípios, pelos nossos ideais, pelos nossos objectivos. Temos de respeitar os nossos princípios e com eles encaminhar o mundo para o bem. Mas não faz sentido lutar contra o desenvolvimento. Ele é um processo inevitável, que define o nosso tempo.

A nossa capacidade de o influenciar existe, mas apenas na condição de o aceitarmos. Só se se ama uma realidade é possível salvá-la. E o que salva uma época é a atitude do ser humano perante esse tempo, não as características do tempo. Viver em tempos difíceis, de profunda modificação, não lhes dá uma carga negativa. Apenas aumenta a exigência de uma atitude correcta perante eles.



P e n s a r
Razões para
C o n s t r u i r
E s p e r a n ç a s



A DIRIGIR convidou destacados especialistas em diferentes áreas a partilhar com os leitores a sua opinião sobre as etapas mais importantes do segundo milénio, deixando pistas e interrogações para o futuro nos diversos campos do saber.

A Empresa e a Gestão

FRANCISCO LOPES DOS SANTOS

Director-Geral

AGESFAL Management Institute

“O *management* está a um nível equiparado ao da Medicina no início do século XIX. Começa apenas a perceber o estado da sua ignorância”, frase atribuída a Peter Drucker.

Não será necessário antecipar um milénio, nem mesmo um século, para antever modificações radicais. Bastarão duas décadas, talvez até mesmo uma, para que os próprios conceitos e as percepções dos substantivos que dão título a estes apontamentos tenham mudado radicalmente de sentido.

Na obra *Visões* de Michio Kaku, o autor separa a evolução das sociedades em três épocas — até 2020, entre 2020 e 2050, e além de 2050 — para explicar o impacto dos três milagres que, em simultâneo, já estão em curso: da vida (com o domínio do gene); da matéria (a partir do conceito de *quantum*); da consciência (através da contribuição do *byte*). Talvez

seja uma separação temporal como qualquer outra, mas o facto é que, nessa obra, me pareceu muito consistente.

Contado, por não me arrojar aos dotes daquele autor, preferiria conter-me a esboçar alguns traços para o primeiro período — até 2020.

Antes de tudo, convém reflectir, como o faz John Kao, sobre a génese e o desenvolvimento dessa “coisa” a que denominamos empresa. Se nos

concentrarmos no que actualmente denominamos de empresa, teremos de reconhecer as suas origens na Revolução Industrial e o seu próprio desenvolvimento directamente correlacionado com a evolução dessa era.

Só com a Revolução Industrial passou a fazer sentido e a ser necessário concentrar enormes quantidades e qualidades de recursos e pessoas numa mesma organização, devidamente estruturada, geograficamente acumulada e com orientação única e singular.

O desenvolvimento da era industrial trouxe com ela o crescimento gigantesco das empresas que tiveram sucesso e uma coisa implicava a outra, isto é, para haver sucesso era necessário crescer.

Como se sabe, já não é assim hoje e a maioria das empresas de sucesso no passado têm agora de diminuir, emagrecer, para manterem esse sucesso. Este movimento de emagrecimento, que se acentua continuamente, começou a fazer sentido logo que alguns observadores se começaram a referir à era pós-industrial, dos serviços, da informação e do saber, que cronologicamente terão sido as designações para definir uma nova época em que as regras do jogo da era industrial deixariam de fazer sentido.

Quer dizer, o pós-industrialismo coincide com a redução da dimensão das empresas, em termos de emprego. Remanesce a questão interessante de saber até onde irá esta tendência para a redução. Para encontrar uma resposta torna-se necessário compreender que foi a necessidade de sinergia, motivada pelas características da produção industrial, que conduziu ao tipo de empresa que hoje conhecemos. Sinergia nos recursos, sinergia no capital, sinergia na força humana, sinergia também no talento. Recursos, capital e recursos humanos concentrados tinham um resultado superior ao somatório dos resultados conseguidos se estivessem fraccionados.

Ora, tal acontecia porque era necessária uma grande acumulação física para transportar e transformar produtos físicos, que por sua vez eram os grandes resolutores das necessidades e carências dos denominados mercados.



As últimas décadas trouxeram a grande revolução da substituição do *hard* (tangível) pelo *soft* (intangível), a qual as próximas décadas irão acentuar aceleradamente. O fenómeno da *bytização* — transformação em kg, m³ ou toneladas força em *bytes* — conduzirá cada vez mais à substituição do Homem pelo *robot*, do produto pela telemática, da actividade rotineira pelo *software*, da acção comercial directa pela comunicação a distância. Ao Homem será atribuído o papel da inovação e da criatividade dentro de um novo tipo de organização, a qual terá de se justificar por sinergia ou poder negocial baseados num novo tipo de recurso: saber e talento.

Qualquer que seja o sector de actividade — se é que ainda fará sentido utilizar tal termo — a nova organização terá de ser criadora e conversora de saber, isto é, terá de alavancar as suas vantagens na capacidade dos seus talentos saberem mais e melhor e reflectir o seu posicionamento na agilidade em converter esse saber em soluções para o mercado. Esta mudança terá contornos radicais. Muito provavelmente o tipo de organização alterar-se-á significativamente, quanto à sua estrutura, ao seu processo de decisão e à sua cultura.

Na estrutura, a hierarquia dará lugar à autonomia, o lugar de chefe de pessoas ao de gestor de processos e a legitimidade da liderança nascerá da competência e não do cargo.

No processo de decisão, o planeamento de actividades e tarefas será substituído por orientações para soluções, a acção humana deixará de se basear na lista de tarefas recebida da hierarquia para se alicerçar na co-criação e a contratualização será menos comercial e de médio/prazo, para passar a ser continuada e com vertentes psicológicas.

A cultura organizacional caminhará para a diversidade e para a acção interdependente em detrimento do monolitismo e do cariz individual. As organizações serão forçadas a trocar o egocentrismo (centradas no seu poder individual) pelo lococentrismo (partilhar o poder num ambiente acolhedor de interesses e oportunidades).

Provavelmente, também, o valor da rendibilidade (maior lucro em actividades concentradas) será superado pelo da reprodutibilidade (diversidade de

campos de acção garantindo rendibilidades básicas).

As consequências para a gestão das organizações são, também, radicais.

As organizações terão de manter e desenvolver sistemas de actualização tecnológica a ritmos crescentes e de criação de *know-how* que constitua o depósito de saber da empresa, mas será através das competências (saber das pessoas) que poderá ser feita a diferença.

Então, a boa gestão será a que colocar a organização ao serviço do desenvolvimento do talento dos indivíduos e que gera oportunidades de realização desse talento.

Como parece comprovado que o talento encontra melhores condições de desenvolvimento em diversidade e usufruindo de autonomia, todo o ciclo de planeamento, organização, direcção e controlo terá de ser repensado para aplicação numa rede de individualidades e numa constelação de talentos.

Provavelmente, a própria gestão passará a ser um processo gerido descentralizadamente tendo como guia um conjunto de orientações e valores partilhados a que, com mais propriedade do que actualmente, se poderá chamar, então, de visão estratégica.

Se nos concentrarmos no que actualmente denominamos de empresa teremos de reconhecer as suas origens na Revolução Industrial.

O desenvolvimento da era industrial trouxe com ela o crescimento gigantesco das empresas.

O pós-industrialismo coincide com a redução da dimensão das empresas, em termos de emprego.

As últimas décadas trouxeram a grande revolução da substituição do *hard* (tangível) pelo *soft* (intangível), a qual as próximas décadas irão acentuar aceleradamente.

Ao Homem será atribuído o papel da inovação e da criatividade dentro de um novo tipo de organização, a qual terá de se justificar por sinergia ou poder negocial baseados num novo tipo de recurso: saber e talento.

Muito provavelmente o tipo de organização alterar-se-á significativamente, quanto à sua estrutura, ao seu processo de decisão e à sua cultura.

A boa gestão será a que colocar a organização ao serviço do desenvolvimento do talento dos indivíduos e que gera oportunidades de realização desse talento.

A gestão passará a ser um processo gerido descentralizadamente tendo como guia um conjunto de orientações e valores partilhados.

Pessoas — Que Valores?

JOSÉ MANUEL MOREIRA

Professor Associado

da Faculdade de Economia do Porto

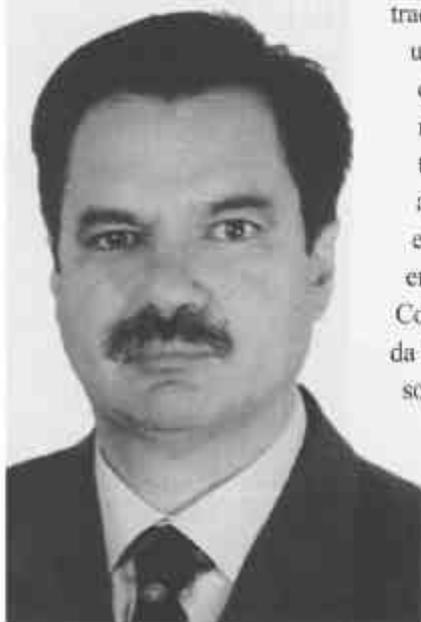
A abordagem do tema proposto, “Pessoas — Que Valores?”, não pode elidir a questão de as mesmas pessoas poderem estar a falar de valores muito diferentes. Tão diferentes que até podem ser tidos como opostos: “valores sociológicos” ou “valores morais”, valores relativos ou valores absolutos, uma moral que muda ao sabor do tempo, das conveniências e das circunstâncias (uma moral evoluida!) ou uma ética que assenta numa lei interior, em hábitos que perduram e em costumes civilizados transmitidos de geração em geração. Uma problemática que é antiga, ainda que se torne mais premente em tempos de mudança ou de “encruzilhada histórica”.

Assim sendo, que valores para enfrentar o futuro incerto do terceiro milénio? Será possível conciliar o sentimento individual do dever, o impulso pessoal para buscar o bem e tentar praticá-lo com a moral da equivalência ou arbitrariedade

dos valores morais? Como casar tradição e mudança? Não será urgente, numa época de pendor nihilizante, recuperar a memória de um tempo em que a liberdade, a responsabilidade pessoal e a busca da excelência eram indissociáveis?

Como enfrentar a ameaça da desarticulação dos laços sociais, da desautorização de todas as referências morais interpessoais? Como corrigir os excessos atomizadores, levando as pessoas

a compreender que a liberdade implica norma (e que há caminhos sem saída). Como evitar o cair no simplismo de pensar que proibir é mau e permitir é bom? Como conciliar o direito à auto-expressão com a virtude da autocontenção, do autodomínio? Como levar as pessoas a compreender que a busca do comportamento moral implica independência (*self-help*) mas também participação em iniciativas voluntárias de auxílio mútuo (*mutual help*)? Antes de mais, travando ou pelo menos temperando uma concepção libertária da sociedade livre que tem vindo a prevalecer ao longo dos últimos cinquenta anos. O que passa pela redescoberta de uma concepção liberal tradicional que questiona a falsa dicotomia Estado e indivíduo e faz finca-pé na revitalização de uma autêntica sociedade civil, porque sabe que a utopia do bem-estar universalizado e burocratizado tem os dias contados; como se sabe, ainda que não se diga, e ainda bem, pois produz uma sociedade de cidadãos desresponsabilizados. Felizmente há cada vez mais gente empenhada na tarefa de criar uma sociedade de bem-estar, que não assente no aumento dos dinheiros públicos (gastos em bons programas sociais, que parecem ter o condão de fazer aumentar os males sociais e a dependência do *welfare state*). Uma tarefa que implica a superação de uma concepção irrestrita de liberdade — sem freios nem contrapesos — obrigando-nos a embê-la numa “tradição da liberdade” (João Carlos Espada) que reconhece e enaltece os nós e os laços inter-individuais, as tradições morais e os hábitos sociais. E tanto mais quanto sente que a liberdade, a causa da liberdade, não é moralmente neutra, e que foi o empobrecimento e a perda de “independência” da sociedade civil e o esvaziamento das regras de conduta que conduziram ao crescimento do Estado e à desorientação e crescente isolamento dos indivíduos numa sociedade cada vez mais global, mas fragmentada por valores sem dimensão universal. Urge redescobrir a sociedade civil — essa complexa teia de relações civis que constitui a trincheira (o âmbito político tende a expandir-se se não encontra resistência) da liberdade sem caos — por forma a preencher com humanidade o largo espectro entre dois extremos, o Estado e os indivíduos desenraizados, e a dar solução aos grandes problemas das sociedades ocidentais, que cada vez mais se sabe não podem ser resolvidos pelo Estado, nem pelos



indivíduos desenraizados. Daí a necessidade de revalorização da família e da vizinhança, dos valores morais e da educação do carácter, de diminuição do tamanho do Governo e do peso do Estado e de aumento das responsabilizações das pessoas. Só assim se poderá lutar com êxito contra uma “cultura do desespero”, ressaca esperada de uma “filosofia da suspeição”, e pensar em razões para construir esperanças.

Há, por isso, que denunciar as atitudes **centrífugas**, de indivíduos que num mundo cada vez mais em rede se julgam o seu umbigo, e valorizar atitudes **centrípetas**, de pessoas que projectam e se projectam. Uma denúncia de particular relevância no âmbito político, repleto de gente cansada e esgotada, cuja preocupação principal parece ser ocupar o centro e manter-se o mais possível quieta, sem fazer ondas... Em tempo de popularização de actividades ao sabor da onda, já vai sendo altura para cair na conta de que **Seguir** (na crista da onda: laranja ou cor-de-rosa) não é o mesmo que **Dirigir**, e que os valores subjacentes a uma cultura de **gestão** não são os do **exercício** de poder.

Talvez o sobredito não seja uma boa resposta à ousada pergunta sobre o futuro do milénio, mas tão-só a denúncia das razões do nosso estado de sítio. Mas situar a questão é muito importante, tanto mais que “não é a resposta, mas sim a questão que ilumina a compreensão” (Ionesco).

Daí termos começado por questionar o nosso relativismo moral (e cultural), a enfermidade mortal das sociedades satisfeitas, que consiste em negar que há um núcleo de valores ou princípios universalmente válidos e na contraditória afirmação de que “tudo é relativo”. O que mina a vida política e social, e é letal para a vida interna das empresas podendo levá-las a um “estilo de organização” (Drucker) assente em valores **convencionais** mas não em **convicções**: uma cultura simulada, não vivida, que quase sempre leva a benefícios sem princípios. Daí que, a bem do futuro do milénio e da nossa Humanidade, nos devamos sentir obrigados a animar difíceis “balanços” que, no mundo empresarial (que não mais pode prescindir dos três ês: ecologia, economia e ética), se expressam também no equilíbrio entre valores dominantes e valores ascendentes, entre benefício económico e serviço à sociedade, entre o desejo de adquirir e possuir e o afã

de criar e partilhar, entre a obtenção de resultados e a realização de princípios, entre a hierarquia e a inclusão, entre a satisfação e o autodomínio.

Tudo isto, ao mesmo tempo que devemos aprender a jogar o “lego” político, melhorando a participação, o funcionamento, a descentralização, reduzindo o alcance do Estado e aumentando o da sociedade civil. Ou ainda não percebemos que o Estado, conforme a perspectiva, é demasiado grande ou demasiado pequeno para se movimentar com agilidade no novo espaço global; e, para quem ainda não se deu conta, também muito caro?

Às portas do cais de um novo milénio tenho esperança que cada vez mais pessoas descubram que não chega mudar da direita para esquerda e da esquerda para a direita; há que ir mais acima e mais ao fundo do problema. A natureza humana contém recursos e energias capazes de transformar o mundo e convertê-lo num lugar mais feliz e mais próspero; para as potenciar, temos que começar por mudar o jogo, pensar e trabalhar, mas sem nunca esquecer que nas últimas décadas da nossa história política e como consequência da evolução do Estado de bem-estar — feito de egoísmos encobertos por solenes vestes de solidariedade — temos vindo a ser espectadores de uma concentração maciça do poder político na instituição estatal. O que tem provocado, além do mais, um receio psicológico face à actividade política, e a que a sociedade se desinteresse sistematicamente do poder que deveria estar nas pessoas e instituições, renunciando assim ao próprio exercício da política e debilitando as virtudes públicas, o sentido do dever e a responsabilidade social.

Em suma, o bem “social” não é nem deve ser exclusivo do Estado: obriga a todos e cada um de nós. O que, a par da vertebralização da sociedade civil,

“Os povos que não olham para trás para os seus antepassados, não serão capazes de olhar para a frente, para a posteridade.”

“Uma sociedade que não sabe reformar — é uma sociedade incapaz de preservar.”

“Sempre que o frágil navio da nossa sociedade se inclina excessivamente para um dos lados, eu desloco-me para o outro, na esperança de que o meu modesto contributo possa ajudar a restabelecer o equilíbrio do navio.”

(Edmund Burke)

complemento indispensável tanto de uma economia de mercado como de um governo representativo limitado, exige a mudança na estrutura e distribuição do poder e um novo complexo institucional de que as empresas são parte fundamental; e tanto mais quanto a globalização leva a que as instituições

empresariais e os seus responsáveis joguem um papel maior quer na política internacional quer nas políticas socioeconómicas, tanto dentro como fora do país. Ou ainda se tem dúvidas de que a dependência tende à corrupção, enquanto a independência incrementa a honestidade das pessoas?

A Escola do Futuro

L. VALADARES TAVARES

Professor Catedrático do IST

e Professor Ordinário Convidado pela UCP

1. O modelo de sociedade

A evolução da sociedade é assinalada por preocupações dominantes que prevalecem no imaginário e no agir de cada época.

Inicialmente, predominam as preocupações de protecção em relação às catástrofes naturais às quais se sucedem sociedades que procuram resolver os problemas da satisfação das necessidades mais básicas tais como a alimentação ou a habitação.

A etapa seguinte — industrialização — orienta-se para a produção de bens materiais, vendidos ao maior número de consumidores, em condições de economia e rapidez progressivamente melhoradas.

Todavia, a época moderna, claramente pós-industrial, baseia-se em novos paradigmas que convém identificar:

A. Mais importante do que o conceito de **bem** é o de **serviço** através

do qual se podem satisfazer as necessidades de ordem superior, mais segmentadas e associadas a níveis superiores da conhecida pirâmide de Maslow.

- B.** As vantagens comparativas principais já não são as matérias-primas ou o capital mas as bases de conhecimento, os valores, as capacidades de inovação e de funcionamento em organização.
- C.** O progresso científico e tecnológico concretiza-se a ritmos crescentes, globalizando mercados, obsoletizando rapidamente resultados científicos ou tecnológicos, criando novos saberes e modos de exercício profissional. A formação contínua, ao longo de toda a vida, torna-se, assim, condição de sobrevivência.
- D.** As organizações transformam-se em redes de operadores que procuram satisfazer necessidades através de novas soluções o que implica desenvolver permanentemente novas áreas de trabalho, mais flexíveis, polivalentes e interdisciplinares mas menos associadas a empregos estáticos, cómodos ou vitalícios.

2. O modelo de escola

A escola tende a reflectir as preocupações dominantes de cada sociedade, pelo que a escola do futuro representará também as linhas de resposta aos novos desafios já enunciados:

- A. Ensino-aprendizagem com maiores níveis de integração interdisciplinar e interinstrumental.** Na verdade, as actividades escolares e a própria cultura da escola têm de passar a representar a natureza dos novos processos de formação do conhecimento onde as redes dos multimédia (do computador à Internet) devem servir redes mais conexas de desenvolvimentos disciplinares.



A interação, a comunicação e a integração exigem novas lógicas relacionais que permitam integrar e potencializar resultados múltiplos.

B. Desenvolvimento da escola como base de conhecimento.

As exigências do processo de ensino-aprendizagem vão conduzir a escola a transformar-se numa base de conhecimentos a qual incluirá os sistemas de informação, *know-how* e comunicação mais adequadas à resposta dos novos desafios.

C. Complementaridade formação inicial-formação contínua.

A valia das bases centradas na escola e a importância da formação ao longo da vida conduzirão, por motivos de economia, eficiência e eficácia ao potencial da escola não só para a formação inicial mas também para a formação contínua.

D. Reforço institucional e interação escola-comunidade mais forte e mais produtiva.

A escola deve passar a ser uma instituição prevalecte, adquirindo nova centralidade

na nossa sociedade e no espaço da comunidade a que pertence em resultado de importância das funções que desempenha. Esta nova centralidade exige forte identidade institucional e intensa interdependência escola-comunidade.

E. A escola deverá conjugar a modernidade dos seus conhecimentos com a estabilidade e a permanência dos valores que deve manter e testemunhar, reforçando a identidade que caracteriza a idiossincrasia própria de cada sociedade a qual não é só futuro mas também história e passado comuns.

Em resumo, creio que se poderá concluir que os ritmos de mudança da nossa sociedade deverão traduzir-se por um novo papel atribuído à escola a qual deverá ser cada vez menos uma unidade administrativa orientada para garantir conhecimentos mínimos, para passar a ser um espaço central onde se desenvolvem e se partilham conhecimentos ao longo de toda a nossa vida.

Sociedades e Tecnologias — Algumas Revoluções do Século XXI

JOSÉ VICENTE FERREIRA

Consultor e Docente Universitário do ISCSP

Será que estamos a ver a imensa sucessão de coisas novas e diferentes que acontecem à nossa volta? A capacidade de observação e de sistematização são as "revoluções" que nos vão permitir a leitura de um conjunto de "sinais visíveis de mudança". Desta forma saberemos o que está a acontecer, como estamos e vamos continuar a ser influenciados e que capacidade teremos para influenciar o que se vai passando à nossa volta.

Assistimos hoje a um conjunto de acontecimentos que a cada momento nos dão a oportunidade de descobrir e analisar novas situações e seus impactes, nomeadamente:

— novas tendências sociais;



As Tecnologias do Nosso Contentamento

No livro *Visões. Como a ciência irá revolucionar o século XXI*, Michio Kaku descreve-nos uma "semana na vida" em 2020.

"O futuro já existe. Esta apenas a ser distribuído desigualmente", dizia Paul Saffo do Institute for the Future.

Esta afirmação pode ter alguma incomodidade para quem olhar o futuro sem esperança e consequentemente sem sentido criativo.

Ora imaginação não falta nesta antevisão de uma realidade tecnológica do ano 2020, que passo a citar de forma resumida.

"1 de Junho de 2020 — 6.30h. O executivo é acordado por uma campanha suave. Um quadro do tamanho de uma parede, representando uma praia, até então silencioso, ganha vida, substituído por um rosto caloroso que anuncia alegremente: 'São horas de levantar!'

Quando se dirige para a cozinha, os electrodomésticos sentem a sua presença. A cafeteira liga-se automaticamente. O pão é torrado da forma que prefere. A sua música preferida enche a atmosfera. A casa inteligente ganha vida. Na mesa já está impressa uma edição personalizada do jornal, retirada da NET.

Quando sai da cozinha, o frigorífico pesquisa o conteúdo e anuncia: 'O leite

- rupturas e interrogações no mundo político;
- novas tecnologias;
- choques económicos;
- mercados muito competitivos;
- mutações no mundo do trabalho;
- emergência de uma nova lógica de funcionamento nas sociedades;
- novas formas de gestão das organizações;
- nova aprendizagem do futuro;
- sentido de solidariedade;
- etc.

A nossa volta tudo corre dentro de um ritmo que não olha a meios para atingir fins. Tudo se globaliza e ganha um sentido de competitividade selvagem que parece querer marginalizar as pessoas. O mundo de hoje, envolvido em sucessivas contradições, procura desesperadamente soluções para os vários problemas políticos e económicos, parecendo não compreender ou não podendo mesmo compreender que os impactes sociais e humanos se fazem sentir a nível regional e local. Muitas das decisões tomadas hoje nos centros de poder mundiais só mais tarde se tornarão visíveis nas suas implicações... aqui ao nosso lado. De facto, enquanto os problemas políticos e económicos se

globalizam, os problemas sociais e humanos regionalizam-se e localizam-se.

A tecnologia aí está, a tornar velha a descoberta de ontem. A máquina nova que adquirimos é rapidamente transformada em lixo tecnológico. As mudanças tecnológicas estão a mudar a natureza do trabalho e a exigirem novas capacidades humanas e níveis diferentes de capacidades (ver caixa sobre as tecnologias do nosso contentamento).

As pessoas são confrontadas com a necessidade de aprender continuamente face às novidades de "última hora".

O grande desafio estratégico que as tecnologias colocam às pessoas, às organizações e à sociedade é a criação de um clima que crie as condições que permitam compreender e desenvolver, de forma solidária, o tempo, a diversidade e a flexibilidade.

Um "novo" mundo e uma "nova" Europa estão a ser fabricados nos corredores e nos gabinetes dos vários poderes planetários. Os povos vão assistindo pela televisão às novas realidades e partilhas que vão modificar o seu futuro.

Os próximos anos vão trazer para primeiro plano os problemas sociais e humanos deste novo mundo que paradoxalmente fala de direitos humanos e ao mesmo tempo esquece as pessoas na sua vida quotidiana.

Se no passado recente se podia extrapolar com alguma certeza e prever o sentido do futuro, a partir dos anos 70 os choques petrolíferos e as suas repercussões, a globalização da economia e a competitividade trouxeram para as organizações a "angústia da precariedade". O mundo económico torna-se impiedoso.

Os despedimentos, os elevados *turnovers*, os novos marginalizados e os novos reformados são os resultados visíveis de um mundo assente exclusivamente na competitividade, no pragmatismo tecnocrático e no poder do dinheiro.

Para responder com eficiência aos choques económicos, o mundo político tem que repensar a sua actuação, recuperar o sentido ético de fazer política e compreender que a razão da sua existência são as pessoas e a melhoria das condições de vida.

Novas relações terão que ser estabelecidas entre Estados, cidadão e mercados, para que as guerras comerciais não continuem a fabricar preços e... fome.

A inovação vai produzir novos produtos e novos *designs*, apoiados em estratégias de *marketing* cada vez mais sofisticadas, que se encarregarão de abastecer os mercados e de criar uma concorrência feroz a nível mundial.

Os ciclos de turbulência vão ser constantes para as organizações e para a força de trabalho, sujeitas a pressões impostas pelos ritmos de mudança. A sobrevivência vai passar, em termos micro, pela capacidade de resposta rápida e adequada às solicitações dos mercados e, em termos macro, pela capacidade de os governos assumirem a vontade política para construir novos "contratos sociais" de "geometria variável".

E AS PESSOAS... SENHORES?

E as pessoas vão assistir a estas mudanças? Somos actores dispostos a colaborar e a gerir mudanças com rosto humano?

Ou somos meros seres passivos, assistindo ao espectáculo do mundo... e dos outros? Perante estas situações de mudança temos que aprender a conduzir a vida com um sentido de solidariedade e felicidade, o que significa procurar equilíbrios entre a vida profissional, a vida familiar e as relações de amizade e de igual forma gerir o tempo como um bem escasso e irrecuperável que tem que ser habilmente distribuído entre o trabalho, a família, o lazer, os amigos e um tempo disponível para o nosso pequeno mundo e para... os fins-de-semana.

Devemos, ainda, ser mais exigentes na construção do clima familiar pois a qualidade deve começar em nossa casa.

A forma como assumirmos o projecto familiar vai ter influência no desenvolvimento das carreiras profissionais, pois a disponibilidade de tempo, ou a sua ausência, vão determinar a rede de solidariedade que estamos dispostos a construir para os nossos filhos, familiares e idosos.

A diversidade, os ritmos de mudança e a flexibilidade que caracterizam o meio

envolvente vai sujeitar-nos a mudanças radicais que exigem novos equilíbrios e opções pessoais, sentido de família e de grupo capaz de amortecer os choques do futuro. A velocidade a que se processa a mudança está a desenhar novas tendências sociais e ao mesmo tempo a ampliar velhos problemas sociais que irão afectar as sociedades nos próximos anos.

Vale a pena apontar algumas destas tendências que irão influenciar o futuro, nomeadamente:

- exigência de mais educação e sistemas educativos mais abertos e flexíveis;
- maior capacidade de expressão;
- número crescente de mulheres e maior influência nas sociedades;
- maior participação das mulheres na força de trabalho;
- maior atenção às minorias e aos marginalizados;
- mudanças a nível da família e do funcionamento da vida familiar, nomeadamente:

- casamento tardio dos jovens, por dificuldades

acabou e o iogurte está azedo. Antes de sair dá ordens ao *robot* para limpar a carpete.

Quando se dirige para o trabalho no seu automóvel eléctrico é avisado de que há engarrafamento da auto-estrada e aconselhado a ver o percurso alternativo. No *pan-brisas* do automóvel surge um mapa...

Estas ideias tecnológicas não se ficam por aqui, pois pelas 16.00h o computador informa o nosso executivo de que está na hora da consulta médica e estabelece ligação. O médico virtual surge no ecrã de parede e comunica que "existe uma colónia cancerosa microscópica a desenvolver-se no cólon, mas que não é nada de grave pois umas moléculas inteligentes correrão imediatamente com elas". O médico virtual vai mais longe e comunica-lhe: "Também usamos a nova máquina de ressonância magnética para pesquisar o interior das artérias. À taxa actual de formação de placas, o computador calcula que, nos espaço de oito anos, o risco de ataque cardíaco terá aumentado 80 por cento. Vou enviar-lhe por vídeo um programa rigoroso de exercícios", etc., etc..."

Se nesta altura o leitor ainda não se riu comece a ficar preocupado porque... a sua curiosidade não tem sentido de humor.

Siga agora o nosso executivo pois nessa noite vai a uma festa da empresa. Imagine-se com um computador nos óculos e um

microtransmissor no seu ouvido...

Mas acompanhemos mais esta surtida: "Enquanto passeia por entre os convidados, a câmara de vídeo nos seus olhos perscruta os rostos da multidão. O computador estabelece uma correspondência entre eles e os perfis guardados na sua memória. Através de um transmissor especial em miniatura, instalado nos olhos, o computador murmura ao seu ouvido quem são as pessoas."

Deixo a semana por aqui, pois o apertivo já vai longo. Começamos todos a "topar" onde toda esta tecnologia nos pode levar. Se quiser casar, o computador resolve, se quiser comprar sem sair de casa, o computador resolve, se quiser alugar casa, o computador resolve, se quiser saber o conteúdo nutricional da sua refeição, o computador resolve, se quiser ver cinema, o computador resolve, se quiser um, etc., etc., etc., o computador, etc., etc., etc. Afinal, para onde nos conduzirá toda esta computocracia?

Será que o tal *big-brother* sempre vai chegar... apenas com algum atraso?

Espero que o planeta saiba ser inteligente e salvar-se de si próprio.

Nota: Baseado no livro *Visões. Como a ciência irá revolucionar o século XXI*, Michio Kaku. Coleção "A Máquina do Tempo", Editorial Bizâncio, 1998.

de início de vida/
carreira,

- lar como local de vida familiar, de lazer e de trabalho,
- choques entre a "visão tradicional" e a "visão pragmática e economicista" da família, decorrentes da forma como encaram o projecto vida. Como exemplos podem ser apontados os problemas da solidão, com particular incidência nos idosos, do divórcio e da baixa natalidade, pois os casais têm poucos filhos.

— intervenção dos governos com incentivos às famílias, aos filhos e aos jovens visando evitar, a longo prazo, graves problemas de ordem demográfica/substituição de gerações;

— redefinição das classes sociais, tendo por referência o poder de compra e a nova segmentação social que lhe está inerente:

- jovens
- adolescentes
- jovens adultos
- adultos de idade média
- terceira idade

— aparecimento de "novos" reformados, como excedentes de uma economia bloqueada e sem novas ideias;

- desenvolvimento da revolução do silêncio (revolução demográfica) a criar novos e diferentes problemas sociais;
- criação de grandes espaços comerciais, com implicações nos hábitos de vida, no consumismo e na vida cultural;
- aparecimento de pequenos espaços comerciais (lojas de conveniência que ao mesmo tempo são pequenos lugares de encontro e de relações de vizinhança) que vêm preencher pequenos nichos de mercado a nível de bairros;
- crescente influência dos meios de comunicação social, com particular relevo para as televisões, o que significa que vamos continuar a assistir à construção da "Civilização da Imagem" ou se se preferir da "Civilização da Mensagem";
- peso crescente da opinião pública nos jogos comerciais e políticos. O mundo transforma-se cada vez mais numa "Teia Global".

Tudo está mais perto de nós. Problemas, dificuldades, grandezas e misérias tudo chega às nossas casas e tudo vamos acompanhando. As ideias de liberdade, de democracia, de segurança, de direitos e valores humanos e sociais vão estar no centro das nossas preocupações, exactamente porque a mudança e a velocidade vão gerar incompreensão, conflitos, insegurança, novas tendências e novas formas de escravidão. Como refere George Balandier, citado em *L'Exigence des Valeurs*: "A sociedade humana é apenas um espaço de mudança em que se actualizam e se opõem valores concorrentes e de idade diferente."

Da Revolução Francesa, passando pela Revolução Industrial, pela Revolução Soviética de Outubro de 1917, pelas grandes e pequenas revoluções culturais — de Mao a Maio de 1968 em França — pela revolução tecnológica até à revolução do silêncio (demográfica), o mundo foi vivendo sucessivas mudanças de mentalidade procurando sempre os mesmos valores: liberdade, igualdade, fraternidade, bem-estar, segurança, justiça, solidariedade, bem comum, etc.

O grande desafio que o próximo século nos continuará a colocar é o de sermos capazes de utilizar o saber criativo e o poder da inteligência, com ética e sentido de justiça, na construção de uma sociedade melhor.

Inovação na Formação: O Programa INOVA



●
ALICE CARDOSO e ÁLVARO GONÇALVES

Coordenadora do Programa INOVA;

Coordenador do Núcleo de Modernização Administrativa



É já comum o afirmarmos que o contexto em que vivemos é de complexas transformações: valores que se reconfiguram, mentalidades que se renovam, comportamentos que se reposicionam. Por esta razão se torna fundamental investir na qualificação e valorização das pessoas, enquanto agentes de mudança nas organizações. Ninguém põe em dúvida que a formação profissional deve ser adequada às necessidades dos destinatários. Porém, ela só ganha valia se previamente tiver havido a preocupação de se fazer uma **cuidadosa auscultação prévia quanto à**

aplicabilidade efectiva dos conteúdos programáticos no exercício quotidiano das funções. O sucesso da formação profissional emerge sobretudo quando, **para além da resposta às necessidades, se consegue ir mais além, dando resposta às expectativas dos públicos-alvo.** Para tanto, há que investir na **INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO aos diferentes níveis hierárquicos dos serviços.**

E porque a mensagem de mudança deve ser assumida e incentivada a partir dos níveis de decisão, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade decidiu, em boa hora, levar a efeito um Programa Integrado de Formação Avançada para os seus dirigentes: o Programa **INOVA (Investir em Novos Objectivos para a Valorização da Administração).**

Iniciativa pioneira nos domínios da formação para a Administração Pública em Portugal, o Programa **INOVA** tem vindo a decorrer desde Maio de 1998 com o co-financiamento do PROFAP.

Para a sua operacionalização foram não só fundamentais o trabalho de reflexão das equipas organizadora (secretaria-geral) e formadora (INFORTEC), que colheram nas suas próprias

vivências uma parte das ideias, mas também o contacto directo com os dirigentes do MTS, permitindo o estabelecimento de parcerias entre os diferentes organismos e serviços (Casa Pia de Lisboa, Comissão de Coordenação do FSE, DAFSE, IDICT, IEFP, IGFSS, INATEL, INOFOR e outros).

Remetendo para os grandes objectivos estratégicos de modernização do MTS, este programa aborda temáticas centradas na **Eficácia Pessoal do Gestor Público** e na **Mudança Cultural no Sector Público**, face à permanente necessidade de reconfiguração dos processos de trabalho numa civilização que é de **informação e de resposta eficaz às solicitações externas**:

- **apostar na produção de sinergias no espaço intraministerial**, investindo em práticas de diálogo entre os dirigentes, por forma a estreitar a articulação intersectorial entre os diferentes organismos do Ministério do Trabalho e da Solidariedade;
- **levar os dirigentes a repensar em equipa sobre o papel determinante que detêm no actual processo de renovação da imagem dos serviços públicos**, face à heterogeneidade das suas clientelas e justas expectativas e necessidades;
- **facilitar a reflexão conjunta sobre a necessidade de definição de critérios e implementação de procedimentos gestionários afins**, tendo em conta uma estratégia de coordenação e de articulação indispensável entre os serviços do MTS;
- **facultar um espaço de troca de experiências e de debate** sobre o actual processo evolutivo na Administração Pública;
- **proporcionar aos dirigentes a oportunidade de, em equipa, contribuírem para a construção da visão estratégica do MTS.**

Como contribuição para o processo formativo, foram integradas no Programa seis sessões do **Ciclo de Conferências SALA ABERTA**, realizadas de Maio de 1998 a Janeiro de 1999 no Fórum Lisboa, e que focaram temáticas actuais como os **Direitos Sociais dos Cidadãos, as Novas Formas de Organização do Trabalho por Introdução das Novas Tecnologias, o Potencial Humano para o Novo Século e o Papel da União Europeia na Consciencialização dos Deveres e Direitos Sociais e na Internacionalização da Economia.**

Realizados que foram os *workshops* e as sessões de *sala aberta*, o Programa INOVA foi consolidado por um *outdoor*, levado a efeito nas instalações do Hotel Palace do INATEL, em S. Pedro do Sul, no fim-de-semana de 8 a

10 de Janeiro de 1999. A realização deste *outdoor* veio sedimentar a participação activa e a geração de sinergias entre os 65 dirigentes inscritos, no informal espaço de reflexão e troca de experiências já desenvolvido no decurso dos *workshops* e das sessões de sala aberta levados a efeito em Lisboa. Simultaneamente, levou-os a repensar em equipa sobre o actual processo de modernização da Administração Pública e a imagem de qualidade que cada vez mais é exigida aos serviços públicos.

De facto, todas as sessões do Programa INOVA foram assumidas em ambiência de imersão total: a componente prática e de trabalho de grupo, visando a construção de soluções para as preocupações quotidianas dos dirigentes, constituiu a grande ocupação do tempo de cada sessão. Houve, também, na preparação dos sete *workshops* e do *outdoor* final, a preocupação de que os mesmos decorressem em locais suficientemente distantes para se garantir o espaço de isolamento e reflexão necessário à prossecução dos fins em vista.

O próprio espaço de almoço e de *coffee-breaks* foi devidamente estruturado para permitir envolvimento complementares. Foi assim que, por iniciativa e acção dos próprios dirigentes, ocorreram, em algumas sessões, animadas mostras gastronómicas regionais, que muito facilitaram o convívio informal entre os participantes.

Ao *outdoor* seguiu-se, no final do dia 10 de Janeiro p.p., a **Sessão Solene de Encerramento e Entrega dos Certificados**, presidida pelo Exmo. Sr. Chefe de Gabinete de Sua Excelência o Sr. Ministro do Trabalho e da Solidariedade, e contando com a presença de representantes de Sua Excelência o Sr. Secretário de Estado da Administração Pública e Modernização Administrativa, do Senhor Gestor do PRO-FAP e de outras altas individualidades.

E porque nos objectivos do Programa INOVA esteve sempre subjacente o objectivo de gerar uma cordial ambiência de convívio entre os dirigentes inscritos, o dia de encerramento não poderia deixar de terminar senão em cenário de festa, num animado jantar com muita música e dança, a que não faltou a actuação entusiástica do **CORO INOVA**, liderado pelas vozes magníficas de alguns dos dirigentes participantes, os quais não quiseram deixar de brindar os presentes, no final do jantar, com uma inesquecível sessão de fados.

A existência de um permanente fio condutor, que transportou os grupos de sessão para sessão até culminar num *outdoor* globalizante é, talvez, uma das razões primeiras para que um grupo tão vasto (cerca de 65 dirigentes de topo) tenha cumprido rigorosamente o programa.

Os poucos dirigentes que, por razões diversas, não conseguiram preencher os requisitos de assiduidade exigidos pelo PROFAP já se disponibilizaram a completar o percurso formativo em 1999, propondo-se a frequentar os módulos em falta, integrados no segundo grupo de dirigentes (**segundo Programa INOVA**).

Como produto e corolário de todo o processo formativo, o grupo de dirigentes do **primeiro** Programa produziu e assumiu um grande documento de reflexão (**Guia para a Mudança do MTS**), abordando questões relativas ao “negócio” do Ministério e dos seus serviços, às políticas de qualidade e de *marketing*, às práticas de mudança a introduzir, à estratégia a definir, aos recursos a otimizar e à sua adequação às realidades, sempre remetendo para os objectivos centrais de modernização do MTS.

Este documento veio a ficar estabilizado no decurso da **primeira SESSÃO DE FOLLOW-UP do primeiro** Programa, realizada no dia 19 de Fevereiro de 1999, no Colégio de Nuno Álvares, da Casa Pia de Lisboa.

Prevê-se que o **Guia para a Mudança** venha a ser enriquecido com os contributos dos 77 dirigentes inscritos no **segundo** Programa **INOVA**, iniciado em 22 de Fevereiro do corrente ano, nas instalações do Motel Continental do

INATEL, em Oeiras, e que se prolongará até finais de Setembro.

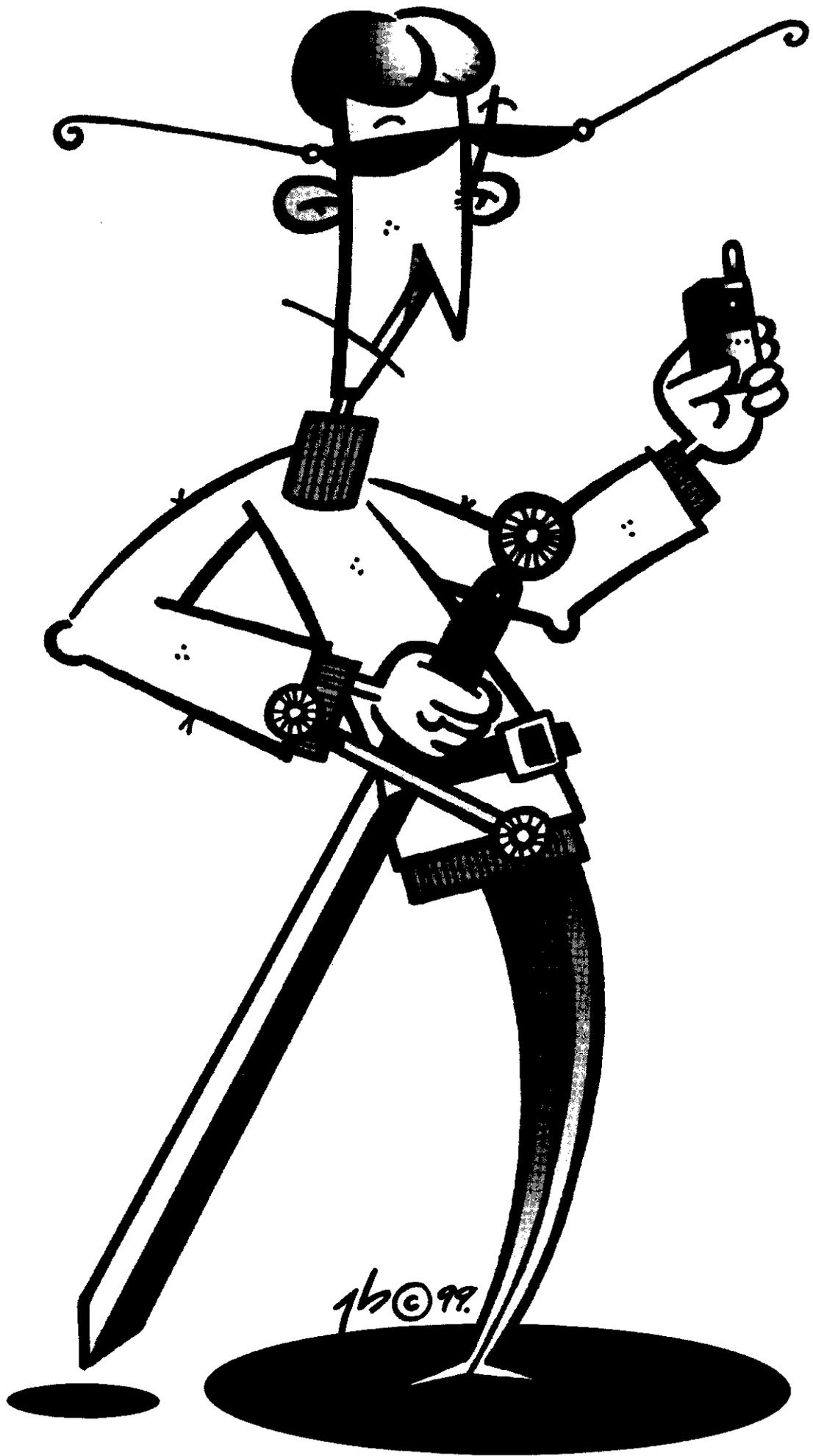
Finalmente, gostaríamos de referir que, para **além da inovação do modelo, o sucesso do Programa deve-se fundamentalmente à adesão dos dirigentes inscritos, que souberam estabelecer entre si espaços de consenso e espírito de equipa.**

Da mesma forma queremos realçar que o **empenho e a energia das equipas organizadora e formadora também foram, e desde o início, factores críticos de sucesso: contribuíram para a criação e o reforço de laços de proximidade entre os dirigentes, tendo concorrido para que, ao longo de nove meses de trabalho conjunto, fossem quebradas as barreiras e os formalismos característicos da Administração Pública.**

Como conclusão, não queremos deixar de referir que, **remetendo para a prossecução dos objectivos do Programa INOVA, continua vivo o espírito de diálogo e de troca de experiências estabelecido entre os dirigentes do primeiro Programa:** estão neste momento em curso algumas visitas informais a vários organismos do MTS. No decurso das mesmas haverá oportunidade para que os dirigentes conheçam melhor a realidade dos dirigentes e dos organismos que serão anfitriões.

O 1.º Programa INOVA (1998/1999) — Uma imagem para a posteridade





Antigo, Moderno e Pós-Moderno:

Origem e Destino do Milénio

O homem constrói-se no cruzamento de experiências que se actualizam no entrecruzar de narrativas interpretativas da realidade

Não é fácil sintetizar nas poucas páginas de um artigo o vastíssimo e complexo período histórico que, começando no ano mil, se encontra prestes a terminar.

Correndo o risco de querendo referir o essencial apenas exprimir o acessório, supomos, não obstante, que este milénio é caracterizável por uma modernidade que, com maior ou menor sobressalto, se vem estruturando até aos nossos dias, a partir de uma Idade Média simultaneamente mística e misteriosa, secreta e enigmática, fascinante e bárbara, guerreira e espiritual, que, afinal, prepara a emergência do período moderno subsequente. É esta modernidade que é mais visível, pelo menos na acumulação considerável de conhecimentos nos mais diversos domínios do saber, e, igualmente, na imensa parafernália técnica que resulta de sucessivos actos de invenção e criatividade humanas.

Mas, ao mesmo tempo que isso acontece, as grandes questões acerca do destino do universo e da vida deixaram de ter uma resposta que a visão cristã medieval uniformizava para dar lugar a um estilhaçar de consensos que, no final do milénio, configuram um sentimento de crise face à ambiguidade dos valores e das crenças, de relativismo, de perda de pontos de referência minimamente estáveis. Apesar dos progressos científicos e de um domínio sobre a natureza nem sempre adequado, assistimos

•
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA

Socióloga, Assessora da IGF;

Antropólogo, Docente Universitário

○

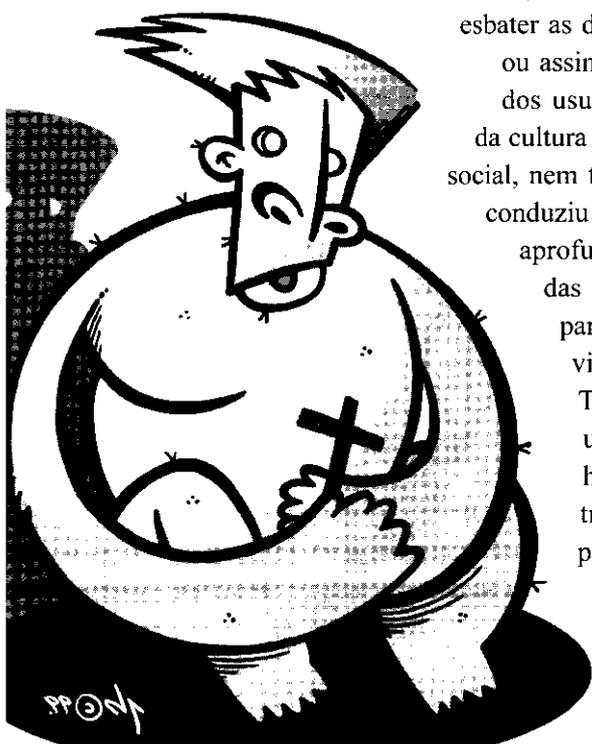
hoje ao desabrochar de inúmeras e diversificadas manifestações de formas aparentemente regressivas da experiência humana, tanto individual como colectiva.

A nossa modernidade, constituída sobretudo a partir de revoluções verdadeiramente ecuménicas, porque à escala planetária — inicia-se praticamente com a grande revolução dos Descobrimentos Marítimos até ao último desenvolvimento da Revolução Industrial, passando, claro está, pela revolução política e económica da França e da Inglaterra — pretendendo assumir um corte radical com o passado nebuloso de épocas precedentes, nunca pôde evitar, não obstante, o retorno, por vezes exacerbado, das tradições e comportamentos decorrentes de formas míticas arcaicas enterradas no imaginário colectivo. Nem tão-pouco conseguiu cumprir aquilo que, no dizer de Boaventura Sousa Santos, constituíam as promessas de uma modernidade que, não perdendo de vista as necessidades humanas, deixava antever um futuro sem exclusão, sem doença, sem guerra, sem fome, sem miséria ... enfim, uma sociedade de bem-estar geral, a única digna da condição humana.

UMA PESADA HERANÇA

Na verdade, a emergência do Estado e do Direito como cúpula regulamentar do contrato social, garante hipotético da emancipação

do Homem, não conseguiu esbater as diferenças ou assimetrias dos usufrutuários da cultura e da riqueza social, nem tão-pouco conduziu ao aprofundamento das formas de participação da vida colectiva. Tudo isso é uma pesada herança que transportamos para o próximo milénio.



Mas isso é apenas a ponta do *iceberg*, dado que o sentimento generalizado de crise do modelo societal que se vem estabelecendo, sobretudo a partir do século XVI, impõe a reflexão crítica das insuficiências e incapacidades e da urgência da sua superação. A modernidade é, assim, questionada nos traços maiores da sua lógica do racionalismo e do individualismo, das suas expressões ideológicas contidas na ideia de progresso e no ideal de igualdade.

Se há alguma coisa em que este milénio firmemente se escuda e em que afirma a sua superioridade sobre as épocas mais recuadas é a ideia de progresso, ou seja, uma história do mundo que corre inevitável na direcção de alguma forma de condição humana ideal, e esquecemos que a exaltação do futuro é a exaltação de um tempo que não existe.

Um dos grandes males da ideia de progresso foi o de ter servido de justificação ou de legitimação a muitos disparates e malfetorias que os homens dos diversos tempos vieram cometendo.

Em nome da razão e da inevitabilidade do progresso construíram-se os grandes espaços desumanizados das grandes megalópolis, destruíram-se recursos naturais, desequilibraram-se irreversivelmente os ecossistemas, investem-se grandes fatias orçamentais e de saberes em máquinas de destruição, transforma-se o ser humano em *cyborg*, em razão de uma qualquer lógica obscura de intervenção genética. Nesse aspecto e não só, o milénio que nos deixa causa mais arrepios que saudades.

As sociedades modernas chegaram a um estranho paradoxo: o reconhecimento do direito à liberdade individual teve como fim a emancipação da autoridade tradicional típica dos antigos regimes. O indivíduo devia realizar a sua liberdade e encontrar a autonomia através da vontade geral encarnada no Estado. Mas o Estado conduziu ao esquecimento ou ruptura dos laços que uniam o indivíduo às estruturas comunitárias. A esse retraimento da vida social associa-se o surgimento do individualismo. Paradoxalmente, a emergência do individualismo associou a dissolução da individualidade e um processo de perda de identidade própria. Esse individualismo não quer dizer respeito e compreensão dos processos de individualização. Por isso, no final deste milénio, cada vez mais pessoas se comprometem numa procura pessoal,

entendendo os problemas da identidade como inseparáveis da solidariedade do grupo, da comunicação quotidiana, da acção colectiva, enfim, da participação directa. É uma nova cultura que surge, sobretudo, no final da década de 70 e que se exprime através dos movimentos sociais contemporâneos, colocando como princípio inalienável o direito à diferença ou o reconhecimento do outro. Reivindica um novo modo de integração social, institucional ou espontânea, para o indivíduo

e os grupos particulares. Perante os fenómenos de concentração de poder surge a urgência de resolver o imperativo da autonomia dos indivíduos e dos grupos. A emergência de certas iniciativas de solidariedade primária significam esforços de estabelecimento dos laços comunitários enfraquecidos ou fracturados pelas condições de vida sociais vigentes nas sociedades modernas. Nesta perspectiva, a fase final do milénio (ou, se se quiser, a fase final da modernidade) abrigou a secreta esperança de uma superação dos exageros da racionalidade técnica da sociedade industrial, desumanizante, que não

consome verdadeiramente, mas que desperdiça muito, ao sabor dos ciclos efémeros, das modas ou modismos mais ou menos culturais, artísticos, científicos.

Dessa possibilidade de superação resta-nos a lembrança nostálgica (e também o horror) das revoluções que preconizavam a emergência de um homem e de uma cultura novos.

As revoluções francesa e a de Outubro de 1917 (e já agora a tão portuguesa do 5 de Outubro, embora

mais restrita) afirmaram-se sempre por idênticos princípios de um humanismo ainda hoje em aberto. E, nesse aspecto, talvez Maio de 68 tivesse sido a última oportunidade de uma procura de respostas e/ou soluções de dimensão planetária. Com efeito, até mesmo do ponto de vista geográfico isso aconteceu. A contestação abrange toda a geração não apenas dos filhos-família parisienses, frequentadores da Sorbonne, como também a geração contestatária norte-americana. Atinge os jovens japoneses, depois de incendiar toda a Europa. E, já agora, não repugna incluir nesse amplo movimento a juventude portuguesa de 69, com o seu luto académico, em protesto veemente na recusa de um tipo de sociedade.

Apesar de tudo, é sempre o sistema sociocultural que engendra dentro de si mesmo as dinâmicas de superação, mas que, afinal, acabam por não constituir verdadeiras rupturas.

No final é sempre o mesmo conjunto de questões: Que tipo de sociedade queremos construir? Que tipo de homem idealizamos? Como fazer para melhorar as formas de comunicação, de participação colectiva, de acesso à cultura e ao bem-estar, em suma, à qualidade de vida.

O final do milénio nunca cessou de prometer o progresso e o desenvolvimento, e ainda hoje procura implementá-los, ensaiando políticas mais ou menos integrantes dos diversos domínios da actividade humana.

“SÓ O IGNORANTE CONFUNDE VALORES COM PREÇOS”

António Machado

É nesse contexto que, actualmente, em Portugal se afirma a importância decisiva da cultura e da educação (envolvendo quer o sistema formal quer o informal), estando em curso uma grande reflexão, que procura contribuir para a reforma do sistema de ensino, reforçando a dignidade da função docente e do papel de uma escola autónoma no seio da comunidade.

O conceito do projecto educativo de escola, ou esse outro de flexibilidade curricular, são, no presente, o fulcro da atenção dos diversos actores, constituindo

Se há alguma coisa em que este milénio firmemente se escuda e em que afirma a sua superioridade sobre as épocas mais recuadas é a ideia de progresso, ou seja, uma história do mundo que corre inevitável na direcção de alguma forma de condição humana ideal, e esquecemos que a exaltação do futuro é a exaltação de um tempo que não existe.

o centro de uma animada polémica entre perspectivas divergentes de homem e de sociedade.

Basicamente interrogamo-nos sobre que saberes poderão ser considerados estruturantes para uma melhor adaptação do ser humano ao ambiente que o rodeia, como é que esses saberes podem ser organizados e, enfim, melhor rentabilizados. *Grosso modo*, podem-se definir duas grandes perspectivas, que se confrontam ao longo de uma profunda linha de fractura. De um lado, dentro de uma tradição da modernidade, racional e tecnológica, vislumbramos uma corrente comportamentalista que considera que o conhecimento é produzido essencialmente fora do sujeito, adivinhando-se o papel decisivo dos diversos ensinantes — pais, tutores, professores, superiores hierárquicos. Estes têm por função gerir os conteúdos dos saberes mais adequados à adaptação do sujeito. A realidade é vista como algo de apreensível por processos essencialmente lógico-dedutivos, típicos da matemática, num quadro tradicional de crenças inquestionáveis das virtudes da razão e da lógica. É um modelo do qual não questionaremos as eventuais virtudes, importando mais, neste caso, realçar os perigos. É um modelo vigente, que segue, apesar de algumas variações, a tradição da racionalidade técnica da modernidade, e que, ao escudar-se em princípios gerais e universais da lógica e da razão humana, corre o perigo de se constituir como discurso exclusivista, recusando a validade de outras lógicas e outras razões emergentes noutras culturas. O discurso etnoeuropocêntrico, que reveste várias formas, desde as complexas e educadas teorias técnico-científicas sobre o desenvolvimento até às mais bárbaras afirmações nazistas de supremacia rácica. A razão técnica e os processos lógico-dedutivos das ciências da natureza têm vasto acolhimento em boa parte da comunidade educativa. Veja-se a crença da importância e a correlativa supremacia que, nos diversos sistemas, ocupa o saber-fazer técnico, a aprendizagem do saber quantificar, contar, medir, discriminar, bem como a concepção disciplinar atomística da organização do ensino, o princípio do condicionamento comportamental da sala de aula preparando os corpos para a ordem social vigente. Vislumbramos um homem numa sociedade em que, afinal, o importante é a razão económica e social

da utilidade imediata dos saberes da matemática, da física, das ciências, do português, etc. Ninguém contesta a importância de tais saberes ou dos conhecimentos veiculados por tais disciplinas. O que é contestável é a tendência das entidades políticas para considerar **núcleos estruturantes do saber** tais disciplinas. Existe uma confrangedora subestima por outras áreas igualmente estruturantes da experiência humana, como sejam as que referem a expressão plástico-artística, a música, a dança, a educação física, a expressão dramática e narrativa. São domínios da experiência humana que uma outra alternativa ao modelo sintético que atrás referimos. A alternativa consiste em considerar numa linha de abordagem que vem de Piaget até aos mais recentes desenvolvimentos da psicologia cognitiva, a qual afirma o Homem como autoconstrutor do seu próprio conhecimento, como organizador da sua própria experiência. A realidade, nesta perspectiva, apresenta-se fragmentada, ambígua, impossível de se aceder no quadro restrito da visão disciplinar. O Homem constrói-se no cruzamento de experiências que se actualizam, no entrecruzar de narrativas interpretativas da realidade. Tais narrativas integram tanto as experiências passadas do sujeito como as que ele pode antecipar.

Seja como for, os homens são contadores de histórias e nelas vai plasmada a essencialidade do ser humano. A psicologia construtivista afirma uma visão realmente humanística, alternativa à sociedade parafernática deste final do milénio, geradora do homem-máquina do industrialismo alienante, anunciadora da emergência do homem-robot ou *cyborg* do próximo milénio.



O Milénio das Crianças

PAULO BAPTISTA RATO

Consultor de Comunicação & Imagem

Pela primeira vez na história da Humanidade, as crianças têm um maior grau de conhecimento e domínio das ferramentas do progresso do que os adultos. Num mundo cada vez mais interligado, onde as tecnologias de informação desempenham um papel fulcral, assistimos hoje ao nascer das realidades de um novo milénio: o milénio das crianças.

Todos nós conhecemos aquelas pequenas histórias dos meninos-prodígio a quem os pais ofereceram um computador e que rapidamente ultrapassaram os progenitores no domínio da máquina. Desde a década de 80, um número crescente de relatos dos *media* dão conta de ataques de jovens piratas informáticos a sistemas de informação — de grandes empresas, organizações governamentais ou mesmo militares — que à partida julgaríamos inexpugnáveis. Os sinais são claros, e com o *boom* da Internet têm-se tornado cada vez mais nítidos: o domínio da tecnologia, central para o desenvolvimento no próximo milénio, está a mudar de mãos. E não está a mudar de um país para outro, ou mesmo de um grupo de empresas para outro. A mudança é geracional. Assistimos hoje, em todos os países industrializados, ao aparecimento de uma nova geração, a primeira a crescer rodeada de tecnologias multimédia, para quem as grandes auto-estradas da informação são tão familiares como eram os programas televisivos mais populares para a geração dos seus pais. Tal como a televisão moldou a sociedade e as mentalidades após a II Guerra Mundial, da chamada geração do *baby boom* (o grande surto de crescimento populacional que se verificou na generalidade dos países que estiveram envolvidos na guerra, com destaque para os EUA), as modernas redes de informação estão a moldar a forma como trabalhamos, como nos relacionamos e até como definimos os nossos valores morais e sociais.

Como Uma Rede Científica se Transformou no Recreio das Crianças do Século XXI



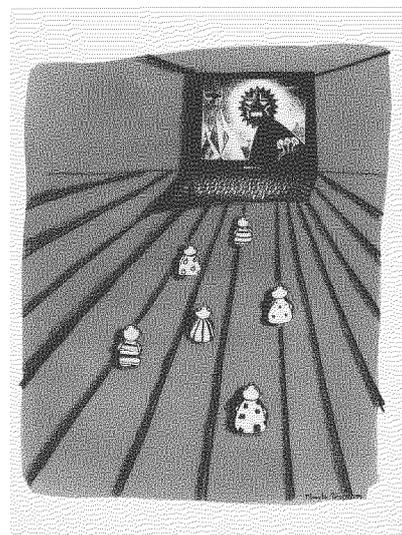
Criada em plena Guerra Fria, a Internet (ou a sua antecessora, a Arpanet) começou por ser uma rede com fins científicos, que ligava o aparelho militar norte-americano às universidades e à comunidade de investigação. A origem na comunidade militar, e o facto de ter uma arquitectura extremamente flexível, concebida de forma a sobreviver a um ataque nuclear — a informação é dividida e circula, em “pacotes”, por vários caminhos possíveis, o que evita que a eliminação de uma determinada cidade, ou nó da rede, impossibilite as comunicações — criou as condições para que a Internet

se tivesse mantido e desenvolvido gradualmente, até à década de 90, sem que a sua tecnologia-base sofresse grandes alterações.

Foi precisamente no início desta década que Tim Berners-Lee, físico do Centro Europeu de Física

de Partículas, desenvolveu a linguagem que estaria na origem da explosão da Internet, e que levaria ao nascimento da actual *World Wide Web*: o Hipertexto, ou HTML (do inglês *Hypertext Markup Language*). Tratava-se de uma linguagem extremamente simples cujo princípio de funcionamento assenta em hiperligações (ou *hyperlinks*), que permitem ao utilizador saltar, de forma não sequencial, de um documento para outro, independentemente do local onde os documentos estão armazenados. O hipertexto permitiu apresentar a informação — inicialmente imagens, depois som e vídeo — de uma forma mais atraente e de muito mais fácil consulta do que a empregue nas anteriores ferramentas da Internet, para cujo uso era necessário algum grau de instrução prévia nos meandros do funcionamento de um sistema informático. Surgia então a *World Wide Web*, que hoje muitos confundem como a própria Internet (apesar de outras ferramentas, como o *ftp* ou o *telnet*, continuarem a ser utilizadas por muitos). Em alguns anos apenas, o nível de utilização da Internet disparou de algumas centenas de milhar para largos milhões. Segundo estimativas da NUA Internet Surveys — e as estimativas de utilização da Internet, apesar de não passarem de dados indicativos, ficam desactualizadas todos os dias — existem actualmente **163 milhões** de pessoas ligadas à rede, **94 milhões** das quais nos Estados Unidos e Canadá.

Em Portugal, desde que se iniciou a disponibilização da rede ao grande público, em 1994, o número de utilizadores tem crescido de forma constante. De acordo com dados da *Marktest*, existiam, no final de 1998, cerca de **720 000 pessoas** a utilizarem, em Portugal, a Internet, o que não deixa de ser significativo se virmos que, no final de 1996, este número era de cerca de **300 000**. Com a introdução de computadores e acesso à rede em todas as escolas públicas portuguesas, e com outras medidas



que têm sido desenvolvidas, como a intenção manifestada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia de disponibilizar endereços de e-mail a um milhão de portugueses, a tendência é claramente de crescimento.

Da Difusão à Interactividade e do Mundo dos Adultos ao Controlo pelas Crianças



Dado que ambos os meios envolvem a disposição de informação em ecrãs, a Internet é muitas vezes comparada à televisão, nomeadamente quando se

fala dos seus efeitos perniciosos e da forma como o conteúdo — a violência e a pornografia — podem influenciar as mentes mais influenciáveis dos jovens, cuja personalidade se encontra em formação. Comparar a Internet à televisão é, no mínimo, desajustado. Quem defende que a Internet é apenas uma cópia mais vistosa e variada dos piores defeitos da televisão não conhece, com toda a certeza, as tecnologias interactivas e as suas potencialidades. Mas, infelizmente para os cépticos e felizmente para as crianças, as semelhanças entre a televisão e a Internet acabam precisamente no facto de ambas recorrerem a ecrãs.

A televisão, como todos os *mass media* tradicionais, é feita por adultos e, na sua maioria, para adultos. As crianças são observadores passivos impelidos, em grande medida, a aceitarem o que vêem na TV como verdade. Para os jovens da era digital as coisas são, no entanto, diferentes. A Internet é algo que é moldado à sua medida. A informação não é assimilada passivamente, sendo antes confrontada, criticada e posta à prova face às inúmeras fontes que facilmente se encontram na rede.

Para as crianças, é esta a grande diferença entre outras inovações a que temos assistido, ao longo deste século, nos meios de difusão de informação. A televisão é unidireccional, controlada por adultos, tem conteúdos hierarquizados e definidos centralmente que reflectem, naturalmente, os valores e pontos de vista de quem os produz. A Internet, em contrapartida, é interactiva, flexível, e permite grande liberdade na criação e difusão de conteúdos. Perguntem a um dos milhares de jovens portugueses que têm a sua própria *homepage* e eles não hesitarão em dizer que ter uma presença na Internet,

mesmo que o público-alvo seja apenas o seu grupo restrito de amigos e conhecidos, reais ou “virtuais”, é extremamente fácil e barato. Em suma, e apesar de, neste momento, a maioria dos conteúdos da Internet não estar, em termos de qualidade, à altura do produto apresentado pelos *media* tradicionais, a rede dá a possibilidade de divulgação a nível mundial a qualquer pessoa que disponha do único capital indispensável para marcar a sua presença: conhecimento.

Questionar, Investigar, Criticar: o Que Distingue as Crianças do Século XXI



Uma das críticas que frequentemente ouvimos quanto às novas tecnologias da informação é que elas afastam as crianças da realidade, diminuem o seu potencial

de socialização com outros jovens da sua idade e dificultam a aprendizagem que tem necessariamente que ser feita nesta idade. Deixando de parte algum cepticismo, e sabendo dar o devido valor à desconfiança com que os *media* tradicionais normalmente tratam os fenómenos que não compreendem, nada poderia ser mais errado.

Na rede, os jovens são obrigados a procurar — e não a receber, passivamente, como faziam os seus pais ou irmãos mais velhos, quer na televisão, quer nas próprias aulas — a informação que precisam, quer se trate de um trabalho escolar ou de pesquisar as mais recentes movimentações amorosas do actor Leonardo di Caprio. Isto obriga-os a desenvolver capacidades de investigação e raciocínio que ultrapassam as que eram pedidas a gerações anteriores. E, para além disso, é a própria facilidade de acesso à informação que incentiva os jovens a aprofundarem os seus conhecimentos. Temos que concordar que, para uma criança, procurar no gigantesco (embora por vezes desorganizado) repositório de informação que é a Internet é muitíssimo mais apelativo do que ser obrigado a perder uns minutos que sejam na biblioteca da escola. Para além disto, há um dado fundamental que tem a ver com o sentido crítico que estes jovens inevitavelmente desenvolvem. Longe de absorverem informação de uma única fonte (seja ela o professor da escola ou um programa televisão), e se limitarem a memorizá-la para atingir as notas

pretendidas, as crianças são levadas a questionar a validade da informação que recolhem. Por outro lado, e mesmo quando os conteúdos de que falamos são de natureza lúdica, a criança é levada, cada vez mais, a analisar e decidir: uma fã de Leonardo di Caprio certamente terá o seu grupo de *sites* favoritos, escolhidos entre os milhares dedicados ao actor. É um processo de decisão — qual o melhor sítio para ter a informação que quero — em tudo diferente do adoptado da televisão, em que os interessados esperam que o conteúdo lhes seja entregue num horário e canal predefinidos.

Como os Alunos Se Tornam Professores ou Como os Líderes Empresariais do Século XXI Passarão Dificuldades



Como vimos, os jovens do início do próximo milénio têm ao seu dispor, pela primeira vez, os meios de acesso à informação que permitem questionar a validade do que lhes é ensinado, e, o que pode ser preocupante para alguns pedagogos, têm um grau de domínio destes mesmos meios que ultrapassa o da maioria dos professores. Na Finlândia, um país que tem estado na vanguarda da adopção das novas tecnologias, o Governo seleccionou um grupo de 5000 jovens, nenhum deles com mais de 20 anos, para ensinar aos professores do ensino secundário como lidar com as novas tecnologias. Ou seja, os alunos tornaram-se professores e os professores alunos. Qualquer que seja o resultado desta experiência pioneira, a relação hierárquica entre uns e outros nunca mais será a mesma. O mesmo sucederá nas empresas. À medida que a nova geração chega à universidade e ao mercado de trabalho, as mudanças far-se-ão sentir. A maioria dos actuais gestores de topo continua a ter um conhecimento bastante limitado das novas tecnologias, já para não falar do respectivo nível de utilização pessoal. Isto acontece porque, por um lado, a pressão para que tornassem as novas tecnologias como parte integrante do seu dia-a-dia não foi, ainda, suficientemente forte, e, por outro, porque as suas estruturas cognitivas foram moldadas pelos antigos *media* e dificilmente se adaptam aos novos. Isto é facilmente apreensível se pensarmos na dificuldade inicial que quem utilizou durante muitos anos máquinas

de escrever enfrentou para se adaptar aos programas de processamento de texto. Se imaginarmos o impacto que toda esta nova geração de trabalhadores, que cresceram rodeados de novos *media*, terá sobre a estrutura das empresas tradicionais, surgem questões como: como manter motivado um colaborador que domina tecnologias que são mistério para os seus superiores e fazê-lo aceitar hierarquias baseadas na experiência? No fundo, a grande questão é como fazer com que um jovem respeite um superior hierárquico que tenha um menor domínio do conhecimento fundamental ao sucesso da organização. A resposta, certamente complicada, terá inevitavelmente que passar pelas competências das chefias: quem não dominar o conhecimento terá sérias dificuldades em gerir a liderança na organização do futuro. Em suma, aquilo a que assistimos é uma impressionante mudança geracional, que afectará o futuro de toda a Humanidade. Alguns dos sinais podem ser equiparados à grande mudança a que muitos países ocidentais assistiram na década de 60, enquanto outros (ver *as diferenças de um nova geração: quatro sinais de mudança*), como o facto do controlo não ser exclusivo dos adultos, são totalmente diferentes de tudo o que pudemos conhecer até este momento. Fruto destes novos tempos, as crianças e jovens desenvolveram valores como a independência, a abertura a novas ideias, a inovação ou a preocupação com a maturidade que, podendo ser comparados aos que condicionaram gerações anteriores, têm algo de totalmente novo: as crianças e os jovens deixaram de ser receptores passivos de informação, e a sua curiosidade natural vai levá-los, cada vez mais, a ganharem um sentido de independência que fará com que o próximo milénio seja algo de totalmente diferente de tudo o que conhecemos até agora.

No fundo,
a grande questão
é como fazer
com que um jovem
respeite um superior
hierárquico que tenha
um menor domínio
do conhecimento
fundamental
ao sucesso
da organização.

As Diferenças de Uma Nova Geração: Quatro Sinais de Mudança

No seu livro *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, Don Tapscott, especialista no impacto que as novas tecnologias têm na sociedade, aponta os quatro sinais que indiciam uma ruptura entre esta geração e a anterior.

① ***As gerações mais velhas estão pouco à vontade com as novas tecnologias, que as crianças e jovens estão a adoptar entusiasticamente***

Para muitos adultos, as tecnologias de informação são vistas como um factor de perda, e não de acréscimo, de qualidade de vida. Isto é natural se pensarmos que os computadores foram inicialmente introduzidos no escritório como forma de controlar custos, reduzindo a necessidade de mão-de-obra, e que hoje as empresas forçam os seus colaboradores a recorrerem a uma parafrenália de tecnologias (computadores, *paggers*, telemóveis) para acelerar o mais possível o ritmo de trabalho.

As crianças são normalmente os maiores entusiastas das tecnologias de informação, adoptando alegremente cada inovação introduzida no mercado. A prova-lo está o nível de crescimento do mercado de jogos de vídeo ou a tendência que os jovens têm para procurar o *software* e *hardware* mais recentes para os seus computadores.

Por outro lado, a ansiedade que a falta de domínio das novas tecnologias causa em muitos adultos é normalmente transferida para as crianças, cujo à-vontade às novas tecnologias é visto com desconfiança (o que explica porque o uso intensivo da Internet pelos jovens seja, cada vez mais, comparado a um qualquer vício).

② ***As gerações mais velhas têm a tendência para se sentir pouco à vontade com os novos media, que estão no centro da cultura da geração mais nova***

Analisada numa perspectiva histórica, a resistência que os novos *media* enfrentam é tudo menos nova. Quando surgiram, as tiras de Banda Desenhada publicadas em jornais foram atacadas como sendo um desperdício de tempo e uma influência nefasta para os jovens. Quando apareceu o

telefone e o telégrafo, alguns jornais publicaram notícias onde diziam que as novas tecnologias tornavam as mulheres mais susceptíveis à sedução. Isto para não falar do *Rock and Roll*, visto pelos pais dos anos 50 e 60 como uma influência diabólica sobre os seus filhos. Este tipo de atitude repete-se ciclicamente, e ocorre agora com a Internet, que é vista como um meio de fácil acesso à pornografia, por exemplo, quando este tipo de conteúdos representa apenas uma parte marginal da informação disponível na rede.

③ ***O cepticismo quanto aos novos media é difundido pelos media tradicionais***

A rotura causada pelos novos *media* é normalmente evidenciada pela desconfiança com que estes são tratados pelos velhos *media*. Esta atitude não é surpreendente. As pessoas tendem a sentir-se desconfiadas face a elementos que não dominem ou controlem. Por outro lado, os *media* tradicionais investiram muito, ao longo do tempo, para conseguir a aceitação e credibilidade de que dispõem. Assim, a natural ansiedade dos pais, que perdem o controlo dos seus filhos porque têm um menor domínio das tecnologias, junta-se à ansiedade dos *media*, que arriscam perder progressivamente as posições adquiridas ao longo de décadas, criando um efeito de rejeição e cepticismo generalizados.

④ ***Ao contrário de inovações anteriores, os novos media não são exclusivamente controlados por adultos***

Apesar de ter sido criada no âmbito governamental, a Internet é hoje uma entidade autónoma, com quase total liberdade de criação e exposição de conteúdos. Paralelamente, verificamos que a posição da geração mais velha, que controla os *media* tradicionais, se confronta com uma nova geração que, não tendo naturalmente os recursos financeiros para se intrometer na definição dos *media* tradicionais, dispõe do conhecimento necessário para moldar o papel que os novos *media* desempenham na nossa vida.



Neste aparente confronto ou "conflito de gerações", como lhe queiram chamar, quem fica a ganhar? Bem, os jovens têm, à partida, alguma vantagem, proveniente do seus maiores vigor físico, ambição e entrega, aspectos com um peso considerável quando em comparação com os "argumentos" dos mais velhos.

Talvez por isso seja cada vez maior a necessidade de defender os direitos dos idosos, através da organização de "anos internacionais", por exemplo, como o actual ano de 1999, adoptado como o "Ano Internacional das Pessoas Idosas".

•
JOÃO GODINHO SOARES

Engenheiro

o

Coisas de Velhos...

O SIGNIFICADO DE "VELHO"

Há muitos anos atrás, ainda nos meus tempos de juventude, um amigo que eu tinha em conta como um tipo educado e respeitador, do tipo "certinho", e que eu admirava por isso mesmo, referiu-se em dada altura aos pais dele, que estariam então na casa dos 40 anos, como "os velhos"! Uma daquelas coisas que se dizem assim, à toa, bem sei, mas que naquele momento soou-me quase a insulto. Fiquei mesmo tão impressionado que comentei o caso com os meus próprios pais (que ficaram igualmente espantados) e ainda hoje, passados quase trinta anos, não me esqueci do episódio.

Chamar "velho" a alguém que não tem idade para o ser só se justificará, eventualmente, se o seu comportamento revelar características próprias de pessoas de idade avançada, como sejam, por exemplo, uma atitude mais conservadora, algum imobilismo ou mesmo recusa de reacção aos estímulos do meio envolvente, ou até, para muitos, o simples facto de essa pessoa pautar as suas atitudes pela experiência adquirida ao longo dos anos em vez de reagir com a espontaneidade da emoção ou com a racionalidade da inteligência.

A carga negativa existente no qualificativo "velho" tem muitas vezes mais a ver com o autor da adjectivação do que com o seu destinatário. Os mais jovens, embora talvez não o façam de forma consciente, mostram tolerar melhor as deficiências próprias dos idosos, como as suas limitações físicas, por exemplo, do que aqueles aspectos em que os mais velhos podem ser superiores, tais como a sabedoria resultante da experiência ou um maior respeito pela memória do passado. Os mais velhos, por sua vez, não aceitam com facilidade a impetuosidade e a irreverência de certas manifestações dos jovens, como muito bem se sabe. Neste aparente confronto ou "conflito de gerações", como lhe queiram chamar, quem fica a ganhar? Bem, os jovens têm, à partida, alguma vantagem, proveniente

do seus maiores vigor físico, ambição e entrega, aspectos com um peso considerável, quando em comparação com os "argumentos" dos mais velhos. Talvez por isso seja cada vez maior a necessidade de defender os direitos dos idosos, através da organização de "anos internacionais", por exemplo, como o actual ano de 1999, adoptado como o "Ano Internacional das Pessoas Idosas". Deste modo, em homenagem ao espírito desta iniciativa, limitemos as nossas considerações às pessoas velhas na idade.

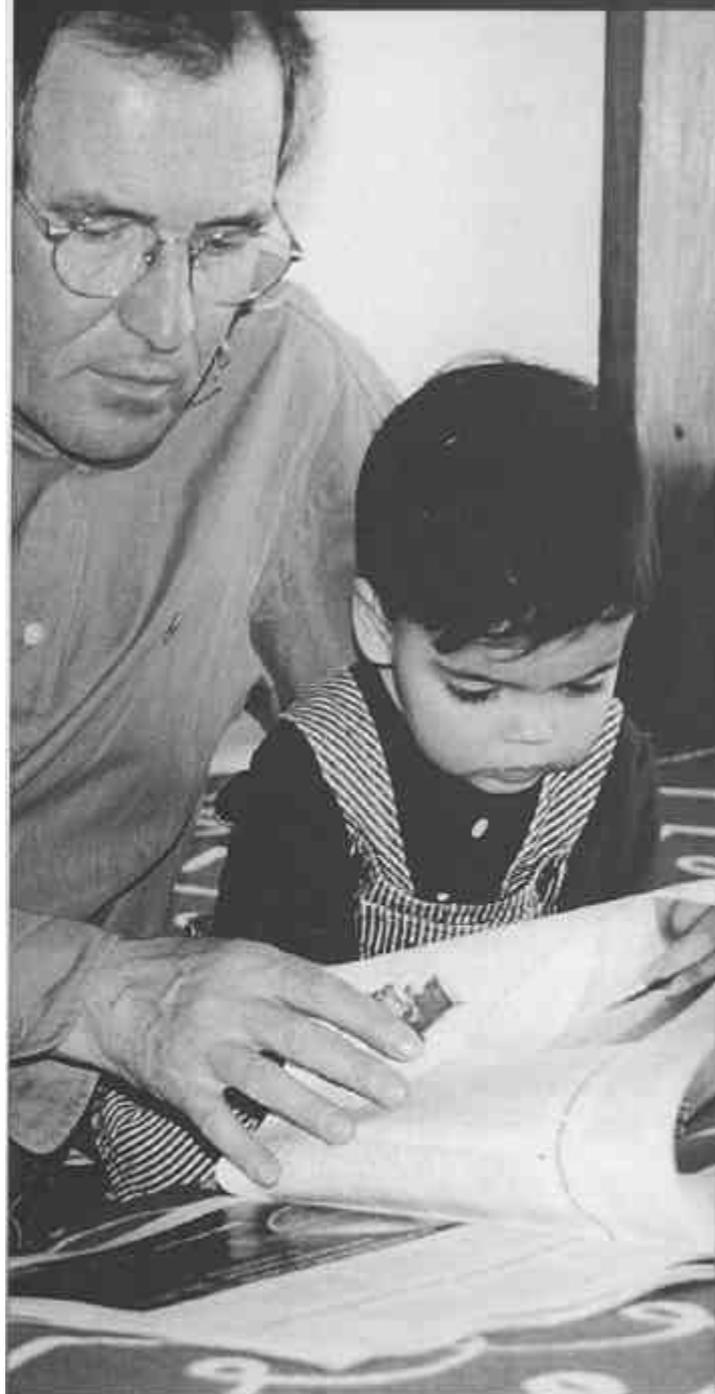
Poupemos, para já, os "velhos de espírito", aqueles cuja idade biológica indicia uma juventude que não tem correspondência nas suas acções. Seja de que modo for, e por mais benevolentes e optimistas que pretendamos ser, uma coisa é certa: ser velho, de corpo e/ou de espírito, não é bom (se fosse, porque razão existiria um "ano internacional"?). O que é que pode haver de bom em ser-se velho? Foi ao reflectir sobre esta questão que me ocorreu uma (his)estória que em tempos ouvi contar.

ERA UMA VEZ...

... uma sociedade primitiva onde não havia televisão, não havia rádio e também não existiam livros ou outras fontes de informação como as que hoje abundam. Por esse motivo, os jovens não tinham outro remédio senão ouvir as (his)estórias que os mais velhos contavam, em especial os mais idosos, geralmente à noite, junto à fogueira. (His)estórias da vida e da natureza, do mundo que se via e (pasmem-se!) do que não se via! Os jovens estimavam os velhos porque eles sabiam muitas coisas e porque podiam sempre perguntar-lhes o que queriam saber. Claro que, por vezes, os jovens mais atentos suspeitavam que algumas respostas eram dadas mais com a imaginação do que com o efectivo conhecimento dos assuntos... mas não davam muita importância ao facto e apreciavam de igual modo a informação que recebiam. Nesse tempo, os velhos eram venerados e constituíam um dos pilares da sociedade de então.

Com o passar do tempo, a informação tornou-se cada vez mais acessível, à medida que aumentava o número e variedade de fontes. A invenção da escrita, nomeadamente, teve um papel fundamental. Com ela a informação perdurava para além da morte dos autores e era também possível transportá-la, sem a alterar, através de longas distâncias. Além destas vantagens, a informação escrita era mais fiável do que a oral, sempre sujeita aos tropeços da memória dos homens ou mesmo da honestidade de quem a transmitia. Com os textos escritos os jovens deixaram de estar totalmente dependentes dos mais velhos para obterem conhecimentos.

Apesar disso, a importância dos mais idosos não foi imediatamente abalada, conseguindo manter ainda durante muito tempo o seu estatuto de privilégio e o respeito dos mais jovens. Era, no fundo, também



uma questão de educação de que os mais velhos não abdicavam e que faziam questão de transmitir aos mais novos, de forma a que estes a repetissem, por sua vez, quando chegada a sua altura. Durante muitos anos o respeito pelos mais idosos era ponto assente, inquestionável. Tal não impediu, contudo, os tímidos sinais de rebeldia da juventude que, aqui e ali, iam surgindo nas sociedades mais modernas, à medida que os jovens, cada vez mais cedo, se tornavam autónomos, tanto cultural como economicamente.

... A FUGA EM FRENTE...

Até que, muito tempo depois, surgiu um conflito terrível, enorme. A destruição, o sofrimento, o horror foram tais que os adultos dessa geração interiorizaram uma vontade: nunca mais! Voltaram-se para o futuro e esforçaram-se por educar os seus filhos no culto da paz e do amor ao próximo. Usando o seu próprio exemplo para mostrar o que não devia ser, encorajaram os filhos a aproveitar todas as coisas boas que o mundo tinha e deixaram-nos crescer livremente, seguindo os seus próprios instintos. Fugindo assim de um passado que os próprios pais condenavam, os filhos, que já tinham livros, rádio, cinema e televisão, procuraram sozinhos o seu caminho. Já não era necessário, nem sequer útil, ouvir os mais velhos. *Make peace, not war*, ou sublimando a mensagem, *make love, not war*, tornou-se a bandeira dessa geração. Ansiavam por um mundo perfeito, um Paraíso, um Nirvana, acima das coisas materiais. Ouviam música, vestiam-se de cores alegres, cobriam-se com flores, consumiam drogas. Alhearam-se dos verdadeiros problemas do mundo. Claro que o mundo, esse, continuou entregue a oportunistas e ambiciosos, à mercê de ódios e preconceitos. As guerras continuaram. O ambiente foi descurado. A poluição tudo invadia e o planeta entrou em rota de colisão com a asfixia. Por isso não foi surpreendente verificar a revolta da geração seguinte. Os novos jovens desdenharam os ideais etéreos dos pais, abraçaram o materialismo e escolheram o caminho do poder através do dinheiro.

Em breve se entronizava o consumo. Era tudo uma questão de consumo. Consumo era desenvolvimento, diziam. Não importa o que se consome, desde que se tenha prazer em consumir. A estima, os compromissos afectivos, o amor, enfim, foram considerados valores fora de moda. As famílias tornaram-se mais pequenas, instáveis. As pessoas viviam por si e para si. Deixaram de dançar abraçados, de dar as mãos e de contemplar o pôr-do-Sol antes de unirem os corpos. O sexo também se consumia, afinal.



Ter filhos já não era essencial. A taxa de natalidade dos países mais "desenvolvidos" desceu assustadoramente. As crianças tornaram-se raras, preciosas. Por isso os jovens eram protegidos, a vida era-lhes facilitada. A veneração que em tempos idos era devotada aos velhos foi substituída pela entronização dos jovens.

... GOVERNADOS POR UMA MINORIA...

Apesar disso, quase sem se notar, começou a gerar-se um paradoxo: a população envelhecia. Graças às conquistas da ciência e da medicina, com destaque para os avanços da manipulação genética, era possível prolongar a vida para além de limites inimagináveis até há pouco tempo. A vida média das pessoas ultrapassava

já os 100 anos nalguns países! Em oposição à escassez de jovens, o número de pessoas de idade avançada aumentava. Multiplicaram-se então os *habitats* dessas pessoas. De forma a corresponder à procura, que excedia largamente a oferta, não se dispendo os mais novos, por opção ou por necessidade, a cuidarem dos mais velhos, foram abertos muitos "lares" para os idosos viverem. Eram "depósitos" de velhos, na realidade. Mas eles não viviam mal. A medicina conseguia dar-lhes suficiente saúde. A sua qualidade de vida era boa. Viviam ainda muitos anos.

A quantidade de idosos cresceu de tal maneira que alguns políticos viram uma oportunidade de arregimentarem votos a seu favor, formando partidos de "cidadãos seniores", como lhes chamavam. Mas não tiveram muito sucesso. Os resultados foram medianos. Muitos velhos continuaram a votar como sempre tinham feito, por convicção ou por hábito. Muitos outros encolhiam simplesmente os ombros, talvez julgando que "...já não valia a pena". Na verdade, os mais velhos tinham dificuldade em acompanhar a evolução dos tempos, facto a que não era alheio o espantoso desenvolvimento tecnológico. Como eram mais lentos, acabavam por se submeter à rapidez dos mais novos. Foram ficando para trás. Eram cada vez menos importantes. Quem queria saber deles? Nada podiam ensinar aos mais novos, que dispunham de toda a informação possível, através da televisão, da multimédia e da *Internet*. Ainda existiam jornais e livros, mas já não eram essenciais. Os adultos jovens continuaram assim a mandar, a decidir, a dar livre curso à sua energia.

... UMA PEQUENA GOTA...

Entretanto o ambiente continuava a deteriorar-se. Os recursos essenciais como a água, o ar, os solos férteis, os oceanos, porque escassos, tornaram-se mais valiosos que o ouro ou os diamantes. A população mundial continuava, apesar de tudo, a crescer à custa dos países mais pobres. Com carências enormes, vendo o seu próprio ambiente, que até aí havia sido poupado, invadido pela poluição que os países ricos lhes impunham, sem que isso representasse qualquer verdadeira melhoria das suas condições de vida, os países pobres revoltavam-se. Começaram por manifestações. Depois passaram a acções violentas contra os interesses dos países ricos que exploravam o seu. Outros mais afoitos e radicais, lançaram-se em acções terroristas visando o território

dos países ricos. Estes ameaçaram com retaliações e bombardeamentos. E passaram mesmo das palavras aos actos. Autoproclamados polícias do planeta, lançaram ofensivas devastadoras, utilizando todo o poder do seu sofisticado armamento. Os fundamentalistas de religiões diversas viram, por sua vez, a oportunidade de mobilizar populações inteiras em torno dos seus ideais extremistas. O mundo era um caldeirão a ferver. Só faltava a gota que o faria transbordar. Bastava uma pequena gota...

... A MENSAGEM

Foi então que um homem, um desconhecido, colocou na rede mundial de comunicações, a antiga *Internet*, uma mensagem que todos podiam ler, mas dirigida especialmente a todos os media do mundo: "LASU LA MONDON OLDIGI". Talvez porque se tratava de uma língua estranha, desconhecida, muitos tiveram curiosidade em saber do que se tratava. Afinal, era Esperanto, esse idioma artificial, criado séculos atrás por um visionário com a intenção, falhada, de servir de plataforma de entendimento entre os povos do mundo. Traduzida, a mensagem dizia apenas: "Deixem o mundo envelhecer." Era uma frase como muitas outras. Um apelo. Aparentemente não tinha nada que fizesse alterar o curso dos acontecimentos. Quase todos ignoraram-na. Mas alguns velhos dos países ricos leram-na. E compreenderam. Foram então ter com os que mandavam, os mais novos, e fizeram-lhes ver que não concordavam com a forma como estava a ser governado o mundo. Os governantes riram-se deles. Disseram: "Vocês já não mandam nada. Já não sabem nada. Estão velhos." Mas os velhos ripostaram: "E vocês? Querem viver?" "Claro!", responderam os governantes. Os velhos insistiram: "Se querem viver terão forçosamente de envelhecer, não é?" Sem dar tempo aos mais novos para responderem, os velhos continuaram: "Então se, no fundo, desejam poder envelhecer, porque esse é o preço a pagar por estar vivo, dêem ao mundo a oportunidade de envelhecer. Chegar a velho é importante, porque só a velhice nos prepara para a inevitável morte."

E DEPOIS?

Lamento, mas já não me recordo como esta (his)estória acaba. Talvez daqui a uns anos, quando for velho, me lembre. Dizem que, nessa altura, as recordações mais antigas são as mais vivas...

CRIAR UMA EMPRESA

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

○



Nem o empresário

é sinónimo

de jogador,

nem empresa

significa lotaria.

O verdadeiro

empresário,

em primeiro lugar,

é alguém que

não corre riscos

às cegas, nunca

salta sem elástico.

Empreendedores e Risco

GOSTO PELO RISCO, UMA HISTÓRIA MAL CONTADA

A ideia que geralmente as pessoas fazem dos empresários — em parte psicologia popular e em parte fantasia da literatura ligeira sobre negócios — fá-los parecer uma espécie de trapezistas sem rede se não mesmo uma espécie de *bungee-jumpers* sem elástico. Felizmente, na vida real, a maioria deles são pessoas prudentes e passam muito mais horas a estudar os problemas da sua empresa do que andando por aí à procura de riscos. Ao contrário do que muitas vezes se julga, os indivíduos dotados de elevada capacidade de realização apresentam mesmo uma propensão bastante moderada para correr riscos. Em vez de situações em que os resultados apenas dependem da sorte do jogo, preferem normalmente as situações em que podem exercer controlo sobre os resultados. Com efeito, nem empresário é sinónimo de jogador, nem empresa significa lotaria. O verdadeiro empresário, em primeiro lugar, é alguém que não corre riscos às cegas, nunca salta sem elástico. Tenta definir os riscos que tem de correr e minimiza-os (evitando-os ou controlando-os) tanto quanto possível. Nunca vi nenhum empresário que o fosse pelo especial gosto de correr riscos, como se pretende fazer crer. Claro que criar e dirigir uma empresa é um lance arriscado. Mas uma pessoa meter-se no carro para ir

ao supermercado fazer compras também o é. Os empresários são bem sucedidos não por adorarem correr riscos (quem adora?), mas por saberem evitá-los.

NAS EMPRESAS, A CAPACIDADE DE CORRER RISCOS NÃO SE DEVE SOBREPOR À CAPACIDADE DE OS EVITAR

O risco empresarial pode ser definido como a possibilidade de perda. Tal possibilidade está associada à incerteza que rodeia sempre qualquer projecto. Com efeito, as decisões de investimento envolvem previsões, e as previsões, por definição, podem ou não concretizar-se. Assim, para qualquer negócio, quanto maior a incerteza nas previsões, tanto maior o risco. Em todo o caso, muitos dos riscos empresariais podem ser bastante reduzidos através da incorporação de normas de prudência nas decisões e práticas de gestão. Nesse sentido, há três regras que o candidato à criação de uma pequena empresa não deve



deixar de ponderar: **diversificação** de mercados, **flexibilidade** de meios e **análise de risco**.

• **1.ª Regra: diversificação de mercados**

Toda a gente conhece o ditado que diz não deverem colocar-se todos os ovos no mesmo cesto. Pois aí está uma valiosa regra de prudência, a aplicar desde logo pelas pequenas empresas. Para não correr o risco dos ovos todos no mesmo cesto é, pois, essencial, quando a empresa se constitui

ou em qualquer momento da sua existência, poder dar resposta afirmativa a questões como as que se seguem:

— A empresa explora um *mix* de diversos produtos, dirigidos a diversos mercados, ou obedecendo a diferentes ciclos sazonais?

- A empresa dirige-se, não apenas a um só cliente ou a um número reduzido de clientes, mas a diversos, numerosos, clientes?
- Os clientes estão dispersos por vários sectores, em vez de concentrados num único ramo de actividade?
- A empresa pode recorrer a várias fontes de abastecimento em vez

de estar dependente de um único fornecedor?

• **2.ª Regra: flexibilidade de meios**

Para ser mais eficiente e rendível, a empresa deve salvaguardar uma boa margem de flexibilidade, isto é, deve ter um bom grau de controlo sobre os custos. Se os proveitos decaíem, a empresa deve poder reduzir os custos para recuperar pelo menos parte das perdas. Nesse sentido, quanto menor for a proporção dos custos de estrutura (fixos) no total dos custos, menor é o risco em termos dos resultados. Na flexibilidade da empresa, além do peso dos custos de estrutura no total dos custos, influi também a própria natureza desses custos, já que, dentre os custos de estrutura podemos distinguir os **custos de estrutura fixos** e os **custos de estrutura discricionários**.

Os **custos de estrutura fixos** são caracterizados por se verificarem em cada exercício como consequência de decisões tomadas em exercícios anteriores. Por exemplo, um contrato de *leasing* por um período de quatro anos representa um custo fixo em cada um dos anos assumido no momento em que o contrato é celebrado. Outro exemplo: uma máquina ou uma viatura comprada em determinado momento origina custos de amortização que se reflectem ao longo dos vários exercícios porque integram a sua vida útil. A principal característica de um custo de estrutura fixo é, pois, a de que o seu valor está predeterminado e só pode ser alterado por meio de uma decisão

Claro que criar

e dirigir

uma empresa é

um lance arriscado.

Mas uma pessoa

meter-se no carro

para ir ao

supermercado fazer

compras também o é.

Os empresários

são bem sucedidos

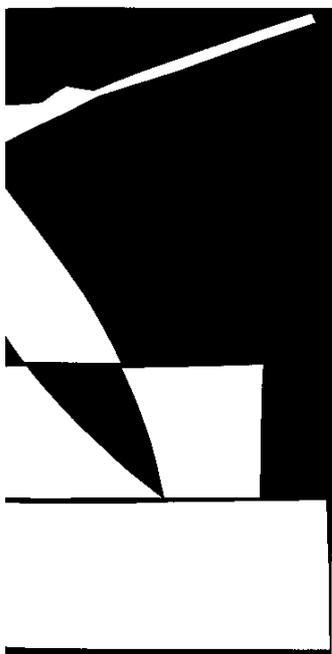
não por adorarem

correr riscos

(quem adora?),

mas por saberem

evitá-los.



Um Exemplo

As empresas A e B vendem ambas o mesmo produto pelo preço de 2 contos por unidade. No entanto, os seus custos de estrutura são bastante diferentes. A empresa A tem custos fixos de 20 000 contos ano e custos variáveis de 1,5 contos por unidade. A empresa B tem custos fixos de 60 000 contos ano e custos variáveis de 1 conto por unidade.

Ao nível das 80 000 unidades, ambas as empresas têm 160 000 contos de receita. Os custos da empresa A são 140 000 contos (20 000 fixos + 120 000 variáveis), sendo o lucro de 20 000 contos. A empresa B também despende 140 000 contos (60 000 fixos + 80 000 variáveis), com um lucro igualmente de 20 000 contos. Se as vendas baixarem para 60 000 unidades, ou 120 000 contos de receita, os lucros da empresa A caem para 10 000 contos (custos totais de 110 000 contos: 20 000 fixos + 90 000 variáveis). No entanto, os resultados da empresa B caem para zero dado que os custos totais serão neste caso 120 000 contos (60 000 fixos + 60 000 variáveis).

que altere a decisão originária. Daqui resulta que o montante dos custos de estrutura fixos só pode ser planeado e controlado no momento em que a decisão originária é tomada. O orçamento de capital — ou plano de investimentos — é, normalmente, o único instrumento que pode ser utilizado para o controlo destes custos, já que uma vez assumido o compromisso que os determina é difícil influenciar os custos fixos através de decisões de curto prazo.

Custos discricionários.

Uma grande parte dos custos de estrutura não industriais são, porém, de natureza discricionária. Relativamente a estes custos, o empresário tem uma significativa margem de manobra no que se refere ao montante a suportar em cada exercício. Exemplos de custos discricionários incluem publicidade e promoção, investigação e desenvolvimento e formação. Não são predeterminados por qualquer compromisso anterior. Por exemplo, em cada ano o empresário pode optar por despendêr pequenos ou elevados montantes em publicidade ou em promoção e pesquisa de novos clientes. O principal problema em relação a este tipo de custos é que não existe uma relação directa entre os *inputs* (traduzidos pelos custos) e os *outputs* (traduzidos nas contrapartidas que os mesmos proporcionam). Portanto, não existem métodos que permitam determinar o montante apropriado que deve ser despendido em cada período.

Assim, os custos discricionários são geralmente os primeiros a ser

cortados quando a empresa tem problemas financeiros. Mas para melhorar os resultados a curto prazo poderá estar-se a pôr em risco o desenvolvimento a médio prazo. Na verdade, devemos estar reticentes quanto às perspectivas a médio prazo de uma empresa que, por razões conjunturais, tenha cortado drasticamente as suas despesas de promoção e pesquisa de novos clientes. Na verdade, isto pode constituir uma abordagem incorrecta, uma vez que o mais apropriado nessas circunstâncias poderá ser, pelo contrário, aumentar os custos em promoção e pesquisa de novos clientes para estimular as vendas e aumentar os resultados. É, pois, no quadro desta problemática que os custos de estrutura discricionários devem ser encarados e assumidos, tendo por objectivo, por um lado, salvaguardar a flexibilidade da estrutura sem, por outro, por causa o desenvolvimento da empresa a médio prazo. Portanto, é mais flexível — logo, menos vulnerável ao risco — a empresa que, primeiro, tiver menos custos de estrutura no total dos seus custos de funcionamento, e, segundo, a que dentre estes contar com mais custos discricionários.

• 3.ª Regra: análise de risco

Uma forma pela qual o factor risco pode ser explicitamente introduzido no planeamento empresarial é através da análise de sensibilidade. Segundo esta abordagem, são efectuadas várias estimativas de resultados fazendo variar cada um dos componentes-chave

QUADRO 1

	Hipótese fraca	Hipótese forte	Hipótese média
Número de clientes	210	260	235
Média de vendas por cliente	135	143	139
Vendas totais	28 350	37 180	32 665
Resultados	4 250	11 154	5 880

do projecto, em função de vários cenários ou hipóteses de evolução: hipótese optimista, hipótese pessimista e hipótese provável. Vejamos um exemplo em que o factor-chave é a previsão de vendas. Existem diversos métodos para determinar o valor de vendas previsionais. Esses métodos variam em função da informação de que se dispõe (vendas por produto ou tipo de serviço, vendas mensais ou semanais, correlação entre as vendas e, por exemplo, o orçamento dos custos com publicidade, etc.). Tomemos uma dessas hipóteses: a partir das previsões sobre o número de clientes e as vendas médias por cliente, podem estabelecer-se duas hipóteses extremas — hipótese fraca e hipótese forte.

O valor de vendas previsionais poderá ser calculado optando, prudentemente, pela “hipótese fraca” ou pela média das duas hipóteses extremas. Em qualquer caso, sabe-se (ou pelo menos tem-se a noção) da amplitude provável dos resultados. É o que chama um risco calculado.

Bungee-jumping?
Talvez, mas com elástico.

DISSE SOBRE GESTÃO

“O que me preocupa não é como as coisas vão, mas antes a forma como as pessoas pensam que elas vão.”

Epicteetus

“Não há nada de novo sob o Sol, excepto a laudância.”

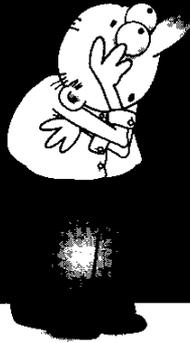
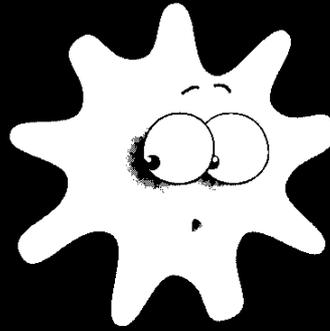
Claude Zarnouk

“Se pensa que viveu num ambiente competitivo nos últimos 50 anos, estão asseguro-lhe que ainda não viveu nada.”

Lester Thurow

“A prosperidade cria-se, não se herda.”

Michael Porter



D a r A t e n ç ã

•
ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física



Não há nada de novo sob o Sol, dizia o profeta Isaías, mas o certo é que o ano de 1999 ninguém ainda o viveu e o terceiro milénio é também, segundo se pensa, novinho em folha. O que vem aí não se sabe. Para já, em todo o lado, há um misto de euforia e de medo: uns preparam-se para festejar a entrada no novo milénio nos sítios mais exóticos, outros, mais crentes, mais desconfiados, começam já a rezar, temendo apocalipses e acontecimentos semelhantes. Como somos mais optimistas não aconselhamos orações; o que se aconselha, no tempo que lhe sobra depois do trabalho, é que procure olhar mais para o mundo e, em particular, para as coisas não humanas. Assim, o que estamos a dizer é para escrever muito cuidadosamente na sua agenda:

no próximo milénio não esquecer de dar atenção ao mundo.

E dar atenção não é olhar como normalmente se olha. Dar atenção, como dizia Fernando Pessoa, é estar todo na mais pequena coisa que se faça.

As Aspirinas ideais do próximo milénio começam assim por ser constituídas pelo ingrediente estar atento.

Estar atento aos animais, à água, ao fogo, às plantas, ao ar. Estar atento ao pôr-do-Sol, estar atento à aurora. Fazer, se possível, como algumas tribos primitivas que, em cada nascer do Sol, faziam uma festa na qual se comemorava o início do mundo porque, quando o Sol se punha, pensavam que era de vez.

Por mais bem-sucedidos que sejamos, por melhor saúde que tivermos, por melhor família e amigos que conseguirmos ter, há algo que é imprescindível: o tempo; o Sol levanta-se, a vida do planeta a suceder-se no seu ritmo normal e a dar-nos o privilégio de o acompanharmos.

É um privilégio estarmos vivos. Estamos em 1999, prestes a entrar num novo milénio, e por isso queremos propôr-vos algo de concreto, uma espécie

Traga para casa um ser vivo não humano
e trate dele com a atenção necessária
para que ele viva bem, com qualidade.
É este o desafio que lançamos.

ILUSTRAÇÃO: NUNO GASPAR

o a o M u n d o

de pequena lição de humildade: que cada um adote um ser vivo, não humano, e que o trate, não dizemos como um filho, mas pelo menos com atenção, de que já falámos.

Que adote um cão, ou um pequeno coelho, uma tartaruga, peixes, plantas, qualquer coisa. Algo que viva, respire e que para continuar a viver e a respirar precise da nossa atenção diária. Ver viver coisas não humanas, conseguir amá-las, é o princípio de algo que é cada vez mais fundamental, goste-se ou não dos métodos: a preocupação com o planeta.

Não é necessário que se transforme num ecologista ferrenho, nem num militante activo do Greenpeace, agora o que é urgente é cada um perceber que, por mais que a ciência continue a evoluir, o principal continua por descobrir: o que é a vida? Donde veio? E se há algo que por vezes apavora, mas a maior parte das vezes espanta, é este silêncio de todas as coisas do mundo, este silêncio das árvores e esta incomunicabilidade dos animais, esta profunda tranquilidade das pedras que parecem, em determinados fins de tarde, guardar segredos

que nós, pobres humanos, trabalhadores incansáveis, desconhecemos.

Por isso, o milénio que aí vem é, ou deverá ser, o milénio da reunião, ou seja, da nova ligação entre as coisas, o mundo e os homens.

Separámos-nos do planeta, orgulhámo-nos da nossa razão, da nossa ciência e da nossa filosofia.

É o momento de olharmos para o lado e vermos que, afinal, não subimos tão alto. É, assim, o momento de recusarmos a relação que temos vindo a ter com o planeta. Não basta pisá-lo, é necessário acompanhá-lo. É necessário dizer: vou tentar compreender-te; compreender as manhãs e o pôr-do-Sol, compreender os animais, os seus instintos, compreender as árvores, compreender a água.

Traga para casa um ser vivo não humano e trate dele com a atenção que é necessária para alguém, não apenas sobreviver, mas viver bem, com qualidade. É este o desafio que lhe lançamos. Traga uma parte do planeta para casa e trate dela. Pode-se falar muito, ensinar muito, mas não há melhor método de ensino do que aquele que começa com a pedagogia do exemplo.

O Seu Futuro

COMO PODERÃO SER OS QUADROS DAS EMPRESAS NO ANO 2000

Educação — Consideram a sua formação académica como o seu principal activo. Dominam o Inglês e de preferência uma outra língua estrangeira. Da sua formação faz parte a frequência de universidades estrangeiras. Dão mais importância às relações humanas dentro da empresa.

Valores — Apreciam a ecologia mas não são ecologistas. Procuram estar informados sobre as qualidades ecológicas dos produtos. Preocupam-se com a solidariedade social mas sem empenho visível. Põem o profissionalismo acima de tudo o resto. Admitem viver fora dos grandes centros urbanos.

Família — Esperam casar por volta dos 30 anos e ter entre dois e três filhos. São partidários de jornadas laborais mais flexíveis para ter disponibilidade para a família e os animais domésticos.

Trabalho — Consideram-se euro-cidadãos, pelo que estão dispostos a trocar de cidade e até de país para encontrar o primeiro emprego. Não são amantes do risco, mas estão dispostos a montar a sua própria empresa, se fosse necessário, e trabalhar em casa.

Consumo — Procuram um estilo de vida simples e de qualidade. Não prestam muita atenção aos ingredientes dos produtos, excepto no que se refere à higiene ou alimentação. Consomem pouco álcool, preferindo refrigerantes que são em muito pior à saúde. Têm menos receio da anorexia que as gerações anteriores, não têm preocupações doentias com o emagrecimento. Compram quase tudo com o cartão de crédito, sem o qual não sabem viver.

COMO GASTARÃO O SEU DINHEIRO

Alimentação — Gostam de comer fora de casa. Consomem fruta, cereais, leite e derivados, verduras e hortaliças e pastelaria. Preocupam-se com o colesterol.

Podem ser perigosos fundamentalistas antitabaco. Gostam de alguns químicos.

Hábitos de compra — As mulheres, mais do que os homens, gostam de sair só para fazer compras, principalmente em centros comerciais. Consultam os catálogos antes de comprar e são sensíveis às marcas. A telecompra ganhará cada vez mais peso.

Finanças — Estão bastante bem informados acerca das opções para as suas aplicações financeiras. Procuram retirar daí os maiores proveitos possíveis. São adeptos das novas tecnologias para lidar com as diversas entidades (telebanca, Internet e banca virtual).

Tecnologia — Têm computadores pessoais e são utilizadores da Internet. Usam computadores portáteis e telemóvel.

Transportes — A sua primeira prioridade de compra, antes da casa, é o automóvel. Para viagens grandes preferem o avião e gastam parte do dinheiro a viajar para o estrangeiro, nomeadamente no período de férias ou em breves fins-de-semana em capitais europeias.

Saúde — Não confiam no futuro da Segurança Social. São adeptos dos seguros de saúde e dos planos de reformas particulares. Preocupam-se com a sida e com mais 274 doenças. São quase hipocondríacos com toda a espécie de açaques.

Educação — Não hesitam em optar pela educação privada para os seus filhos se esta oferecer garantias de maior qualidade que o sistema público. São fanáticos da formação até ao limite e fazem tudo por mais um master, descurando a atenção ao cônjuge.

Casa — Preferem pagar um crédito bancário para comprar casa do que pagar uma renda. Consideram imprescindível toda a gama de electrodomésticos, sem esquecer o micro-ondas e a máquina de fazer gelo. Sonham com sistemas de som de alta fidelidade e principalmente com equipamentos de vídeo digital.

In Independente

EURIBOR: Nova Taxa de Referência

Com a introdução do euro, surge também uma nova taxa de referência, a Euribor. A Euribor (Euro Interbank Offered Rate) é formada a partir da cotação de 57 instituições bancárias europeias, sendo a Caixa Geral de Depósitos o único banco português representado.

Com a criação de um mercado monetário à escala europeia e a adopção de uma política monetária comum a toda a zona euro, as taxas de juro que se formam nesse mercado tenderão a uniformizar-se, pelo que as taxas de referência domésticas como a Lisbor (Lisbon Interbank offered Rate) tendem a perder importância a favor de uma taxa de referência única para toda a zona euro, a Euribor.

PEDIP: Novos Apoios Para as Empresas

O Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP) tem um orçamento de 8 milhões de contos (cerca de 40 milhões de euros) para apoiar projectos de modernização industrial e de internacionalização, no âmbito da medida 3.3. As candidaturas deverão ser entregues até 31 de Agosto do corrente ano, data limite para a apresentação ao segundo Quadro Comunitário de Apoio.

Estratégias de Adaptação das Empresas ao Euro

A Comissão Euro-Empresas do Ministério da Economia publicou recentemente um interessante guia intitulado *Estratégias de Adaptação das Empresas ao Euro*. Trata-se de uma *checklist* que, em sete capítulos, pormenoriza algumas das principais questões estratégicas e operacionais que a introdução do euro irá colocar às empresas portuguesas.

Por outro lado, uma outra realização da Comissão Euro-Empresas, os "Espaços Euro", foram visitados por mais de 40 mil pessoas em Janeiro, no decurso de um conjunto de iniciativas que assinalaram a introdução da nova moeda.

Free-Shop Ameaçados

A União Europeia pretende abolir as vendas isentas de impostos nos *free-shop* nas viagens entre países comunitários a partir de 30 de Junho de 1999, considerando-as incompatíveis com o mercado único. O período transitório estabelecido pela Comissão Europeia, em 1991, está quase a chegar ao fim. No entanto, a confederação internacional de *duty-free* contesta a decisão, alegando que a supressão das vendas sem impostos nas viagens intracomunitárias (os *free-shop* poderão continuar a vender produtos isentos de IVA nas viagens para países terceiros) poderá custar entre 112 mil e 147 mil postos de trabalho na União Europeia.

Símbolo do Euro nos Sistemas Informáticos

Procurando incentivar e generalizar a utilização, tão breve quanto possível, do símbolo do euro, a Comissão Europeia tem disponível na Internet um *site* ([http://euro\(x\).eu.int/euro](http://euro(x).eu.int/euro)) onde se poderá carregá-lo para os sistemas informáticos. Refira-se, a propósito, que o Windows 98 já inclui o símbolo do euro e NT necessita do *service pack 4.0*. Na Internet também é possível obter o símbolo do euro no endereço <http://www.microsoft.com/windows/euro.asp>, sendo necessário efectuar o *download* dos ficheiros que permitem a sua transferência.

Zona Euro ou Eurolândia

A Academia Francesa defende que o novo espaço criado com a introdução do euro deverá ser designado pela expressão "zona euro" e não "eurolândia" «porque não se trata de nomear um Estado soberano, nem mesmo uma confederação, mas apenas a área de aplicação de um tratado», sublinha a prestigiada instituição.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas

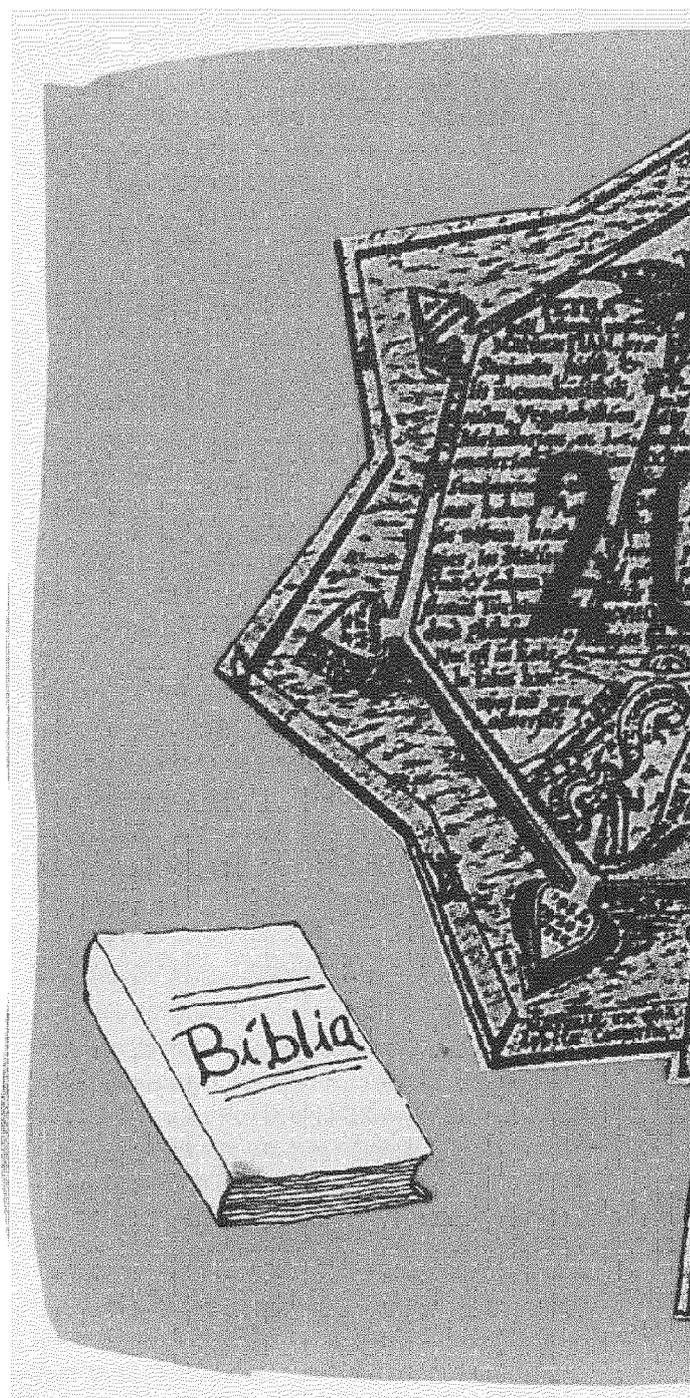
Mudar o Século e o Milénio:

●
JOÃO GODINHO SOARES

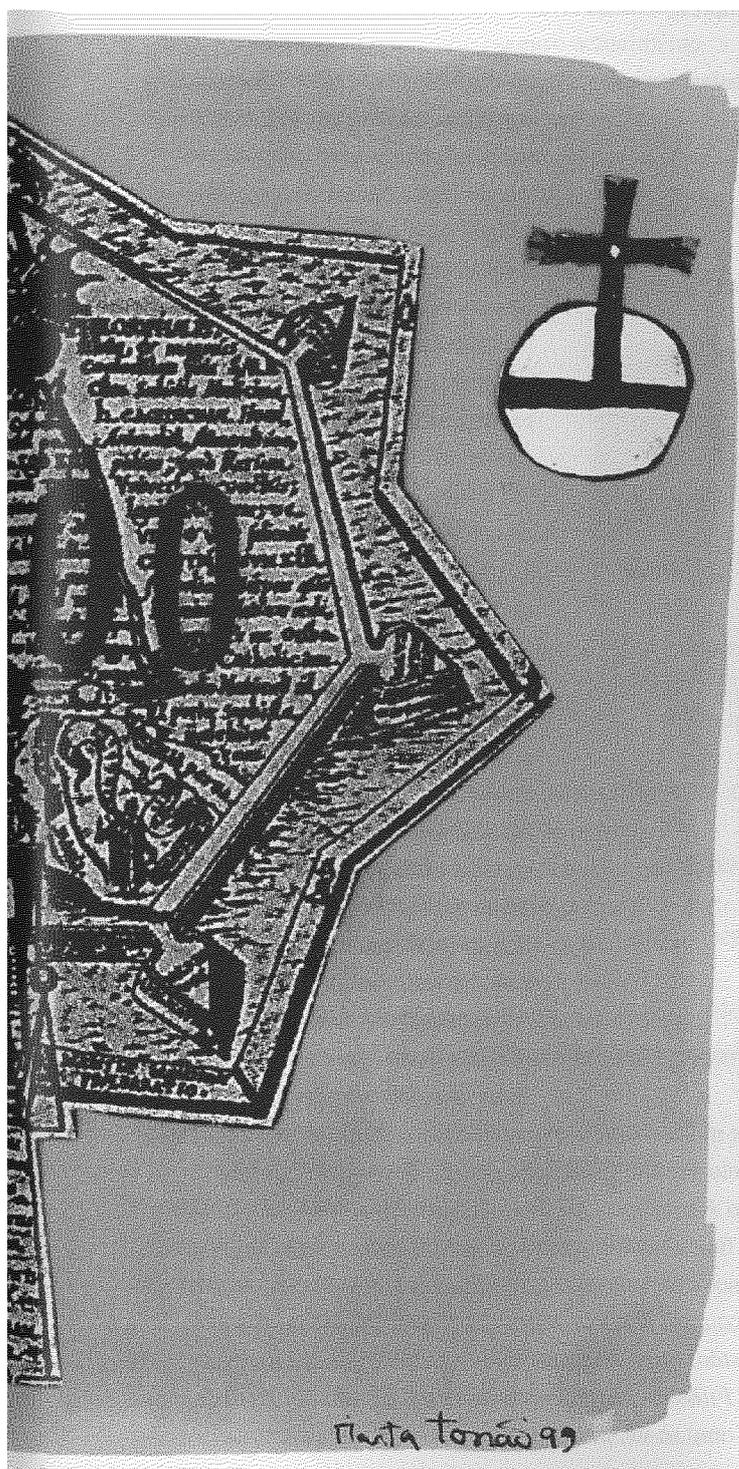
Engenheiro

○

Afinal, o ano 2000 já passou e já estamos no 3.º Milénio da Era Cristã! Não acredita? Se tiver a paciência de ler as próximas linhas verá que existe fundamento para estas afirmações. Se ainda assim persistir em afirmar que o século XX acaba este ano e que o actual milénio também, não merece censura. Muita gente pensa do mesmo modo, independentemente das provas insufismáveis em contrário. É uma questão de coração. E com o coração não se brinca.



Com o Coração ou Com a Razão?



GRANDES SURPRESAS!

No fim de contas trata-se de contar o tempo, essa grandeza estranha, simultaneamente objectiva e subjectiva que marca de forma indelével a nossa existência. O tempo é-nos imposto tanto pela nossa natureza efémera — nascemos, crescemos, envelhecemos e morremos — como pelas mudanças da Natureza que observamos e sentimos, em especial as que se repetem, os ciclos, que a formam e nos condicionam — a sucessão dos dias e das noites, as fases da Lua, o movimento pendular do Sol, as marés dos oceanos, as mudanças climáticas, etc. etc.

De imediato a Humanidade, com o seu equilíbrio feito de sentimento e de racionalidade, misturou os ciclos da Natureza com os seus próprios e arbitrou inícios e períodos que confundem fenómenos naturais com convenções criadas pelo Homem.

O cérebro humano funciona como um prodigioso computador que tudo tenta interpretar e para tudo tenta dar explicação. Mas, porque é humano, faz mais. Quer, por força, que tudo seja maravilhosamente simples. Mesmo a complexidade do Universo. Ideias simples como: tudo teve um início, tudo terá um fim, ou ainda que o tempo que medeia entre o Início e o Fim é múltiplo inteiro de mil!... Espantoso! Nesta perspectiva, é bem verdade que o Homem é a medida de todas as coisas... Se pudessemos deixar de ser, por momentos, pessoas e pudessemos ser outra coisa, uma simples pedra, por exemplo, estou certo que outras seriam as certezas, outras as realidades incontornáveis, porque outra seria sem dúvida a perspectiva do Universo.

Além disso, no nosso caso concreto, não esqueçamos que somos ocidentais, ou seja, pertencemos a uma cultura que possui características próprias, distintas das de outros povos. Há muitas gerações que somos profundamente

marcados pelos dogmas das religiões de origem judaico-cristã, em especial da católica, no nosso caso, que se reflecte em aspectos tão relevantes como o calendário, que foi estabelecido, como se sabe, tendo como referência o momento do nascimento de Jesus Cristo.

PRIMEIRO, O FIM

A minha avó dizia que ouvira a sua avó afirmar convicta, para seu grande susto, “Se de 1000 passaste, de 2000 não passarás!”

E eu pensava: “O ano 2000? Ena, ainda vem tão longe...” (como eu me enganava...). De qualquer modo, muitos acreditam que o mundo terreno terminará no fim do actual milénio. Nessa altura realizar-se-á o Juízo Final de que fala a Bíblia, e os justos serão recompensados com mil anos de felicidade, sob o Reino de Jesus. Esgotados estes mil anos... acabou! É o fim dos Tempos.

A duração dos Tempos, que é como quem diz, o tempo que medeia entre o Princípio e o Fim não é revelada na Bíblia mas, talvez por simples analogia, alguns estudiosos “descobriram” que o Mundo duraria precisamente sete milénios, ou seja sete mil anos!

A dedução foi simples. Bastou juntar a afirmação de S. Pedro “...um dia para o Senhor é como mil anos e mil anos como um dia.” (2 Pedro 3:8) com o dogma da Criação do Mundo em sete dias e temos a revelação de tão profundo mistério: o Mundo duraria exactamente sete

mil anos e assim como Deus descansou no sétimo dia, o último Milénio, o sétimo, corresponderá ao Reino de Cristo, ou seja, aos 1000 anos de felicidade futura que se segue ao Juízo Final de que já falámos.

Esses estudiosos descobriram ainda que decorreram sensivelmente 4000 anos desde o momento da criação do Mundo até ao nascimento de Cristo, o que faz com que presentemente estejamos na véspera do Juízo Final, no fim do 6.º Milénio, 2.º da Era Cristã. Aterrorador!

Quando é que se começou a ligar o Milénio de que fala a Bíblia ao período secular de mil anos do nosso calendário?

O comum dos mortais dá ao Milénio o seu significado etimológico: um período de mil anos. Além disso, como na nossa cultura e no calendário vigente, mil anos são exactamente dez séculos, a mudança de Milénio ocorre exactamente de 31 de Dezembro para 1 de Janeiro do ano seguinte, tal como a mudança dos séculos. Nada mais simples... e mais errado. Lamento se desaponto alguém,

mas isto é um pouco como a lenda do Pai Natal, na qual só as crianças acreditam (vendo bem, a Humanidade em geral e a que está imbuída da cultura ocidental em especial, é ainda uma criança no que respeita à sua evolução mental e cultural. Isto explica muita coisa).

Mesmo que aceitemos os Milénios a que a Bíblia se refere, nada existe que nos obrigue a aceitar a coincidência desses períodos de “mil anos” com idênticos períodos de calendário, com início nos anos 1, 1001, 2001, etc. Ou, como muitos preferem, com início nos anos 0 (se tivesse existido!), 1000, 2000, etc. O que muitos esquecem, pretendem ignorar ou não sabem mesmo é que o conceito de Milénio, quando associado ao Apocalipse do Novo Testamento, não está ligado a um qualquer calendário ou medição do tempo mas pertence sim ao domínio da escatologia, ou seja, à parte da teologia que trata do fim das coisas, dos fins últimos do Homem.

A visão do Milénio cristão, correspondendo a um período

de mil anos que terminará no Juízo Final, é-nos transmitida pelo Profeta Daniel, no Antigo Testamento e no livro do Apocalipse, no Novo Testamento. Mas uma questão é fundamental: quando é que começa este período de mil anos que antecede o fim de tudo? O próprio Jesus disse aos seus discípulos que “...alguns há, dos que aqui estão, que não provarão a morte até que vejam vir o Filho do homem no seu reino.” (S. Mateus, 16:28). Como se vê, para Jesus o Fim estava ainda dentro

Há muitas gerações que
somos profundamente
marcados pelos dogmas
das religiões de origem
judaico-cristã, em especial
da católica, no nosso caso,
que se reflecte em aspectos
tão relevantes como
o calendário, que foi
estabelecido, como se sabe,
tendo como referência
o momento do nascimento
de Jesus Cristo.

do período da sua própria geração! Salvo melhor opinião, o Fim não veio.

Se o próprio Jesus se enganou, é natural que muitos depois dele se tenham igualmente enganado. Casos de visionários milenaristas não faltam na História. O que não é de espantar, uma vez que a expectativa do fim é a última esperança de quem vive no desespero da miséria e da opressão, é uma ideia querida aos radicais e afim aos loucos (que não são tão poucos como isso...). Outros aderem à ideia milenarista através de um mero acto de fé — como é o caso actualmente de muitos dos seguidores do talvez maior grupo cristão milenarista contemporâneo, as Testemunhas de Jeová. Felizmente para os que não se incluem em nenhum daqueles grupos, as suas profecias não se realizam até ao momento.

A imagem do Milénio é obviamente metafórica e aproveita a apetência dos povos, como o nosso, cuja aritmética utiliza a base 10, para os números redondos e definitivos como o 1000. Só os que cegamente acreditam nas profecias e nas suas diversas interpretações — com especial apetência pela mais terrífica, provavelmente — receiam a aproximação do ano 2000. Os mais racionalistas observarão — e aceitarão — o que ficou dito sobre a natureza e a duração do Milénio. Tanto mais que, como adiante se verá, há objectivamente erros e arbitrariedades no nosso calendário — chamado Gregoriano pelas razões que mais à frente se explicam — que fazem com que esteja atrasado pelo menos 3 anos relativamente à data do nascimento de Jesus Cristo. Por outras palavras, no momento em que lê estas linhas, caro leitor paciente, estamos efectivamente no ano 2002 depois de Cristo... e o Juízo Final já terá sido!

O MONGE DIONÍSIO, ESSE DESCONHECIDO

Herodes I, *O Grande*, Rei da Judeia, foi, como todos sabemos, o autor da famosa matança dos inocentes que motivou a fuga de José, Maria e Jesus para o Egipto. Hoje em dia sabe-se, porém, que Herodes morreu no ano 4 **antes** de Cristo. Para que a história faça sentido, Jesus só pode ter nascido no ano da morte de Herodes

ou antes. Por aqui se vê que o nosso calendário está assim atrasado pelo menos 4 anos.

Tudo começou no século VI quando o Papa S. João I pediu a um monge chamado Dionísio para preparar uma cronologia. Influenciado pelos Romanos, iniciou a sua contagem de anos pela fundação de Roma e chegou à conclusão que Cristo nascera no ano 753 A.U.C. (*ab urbe condita*, desde a fundação da cidade). Falhou. Como Herodes morreu em 750 A.U.C. e Jesus e Herodes foram contemporâneos, de acordo com os incontestáveis Evangelhos, há cerca de 4 anos de diferença, como atrás foi referido.

Mas o erro de Dionísio não acaba aqui. Ele considerou que o ano 1 A.D. (*Anno Domini*, ano do Senhor) se iniciou 8 dias depois do nascimento de Cristo, no dia da sua circuncisão, a 1 de Janeiro de 754 A.U.C., omitindo assim o ano zero. Ou seja, Jesus e os seus contemporâneos de tenra idade nunca chegaram a fazer os tão engraçados e ternurentos meses de idade que todos os bebés fazem. De um dia para o outro passaram dos 7 dias de vida para 1 ano! O bem intencionado Dionísio, no fundo, não podia ter feito melhor. No século VI o Ocidente não utilizava ainda a noção de zero na aritmética, o que só viria a acontecer por influência árabe no início do século IX. A omissão do ano zero só

é benévola porque reduz para pelo menos 3 anos, e não 4, a diferença entre o calendário actual e a idade real do nascimento de Cristo.

É aqui que reside o pomo da discórdia entre os que defendem que a transição dos séculos se faz dos anos terminados em 9 para os terminados em zero e os que afirmam que tal transição só ocorre dos anos terminados em zero para os terminados em 1. Claro que, como se viu, estes é que têm razão. Como o primeiro ano foi o 1, só no ano 100 se completou o primeiro século, e assim sucessivamente. Isto faz com que o actual século XX apenas termine no dia 31 de Dezembro do ano 2000 e não, para tristeza de muitos, no actual ano de 1999. (Outra conclusão delicada é verificarmos que a última grande exposição mundial do século XX não foi afinal a nossa querida EXPO'98, como tantas vezes se repetiu, mas será sim a EXPO'2000 que se vai realizar no Canadá.)



COMPLICAR PARA SIMPLIFICAR

Voltando à tendência da Humanidade para simplificar e “ajustar” o relógio da Natureza às convenções quantitativas que aflorámos no início, há ainda que referir um episódio interessante.

Desde muito cedo que os povos que estudaram os ciclos solares verificaram que o Sol voltava à mesma posição no céu em períodos com a duração aproximada de 365 dias e 1/4. Foi por causa deste 1/4 que se inventaram os anos bissextos. O problema no entanto não ficou resolvido porque na realidade não era exactamente 1/4 mas sim um pouco menos (0,242199..., sabe-se hoje). Assim, mesmo adicionando 1 dia de 4 em 4 anos, foi-se acumulando um erro de 11 minutos e 14 segundos por ano, sensivelmente, e o calendário começou a ficar demasiado adiantado relativamente ao relógio solar. No século XVI a diferença era já de cerca de 10 dias. Para resolver este problema, o Papa Gregório XIII decidiu então pura e simplesmente suprimir aqueles 10 dias ao calendário e proclamou o “desaparecimento” dos dias 5 a 14 de Outubro de 1582 d.C. O dia seguinte a 4 de Outubro desse ano foi portanto o dia 15 e o calendário ficou “sincronizado” com a Natureza!

Só faltava criar condições para que o erro não se repetisse. Foi assim decretada a eliminação do 366.º dia nos anos bissextos (que assim deixaram de o ser) que fossem limites de século, excepto de 4 em 4 séculos, nos anos divisíveis por 400 (o ano 2000, porque é limite de século e divisível por 400, será bissexto). Confuso? Talvez, mas realmente há que fazer sacrifícios quando se quer por força impor uma ordem matemática a ciclos naturais. O Universo não se rege por leis simples e números inteiros, para grande pena nossa.

Depois disto tudo o actual calendário Gregoriano, onosso, só comete um erro de 25,96 segundos por ano, o que permite efectuar a correcção de 1 dia apenas de 2800 em 2800 anos. Nada mal!

2000 OU 2001?

Há que admitir que era muito mais “giro” que a mudança de século e de milénio acontecessem ambas na passagem de 1999 para o ano 2000. É pura sensibilidade comum.

Como a verdade científica e a verdade emocional mais uma vez não coincidem, resulta daí, além de enorme polémica, um certo mal-estar, em especial por parte dos “científicos”, pois eles também (embora não o confessem) gostariam de celebrar a chegada do novo século no primeiro segundo do ano 2000. Mesmo não o fazendo, certamente que sentirão uma ponta de emoção e deixar-se-ão levar pelo sentimento generalizado

de todos os que irão ter o privilégio de gritar “Estamos no ano 2000!” Finalmente, será assim tão importante que o século XXI e o 3.º Milénio da Era Cristã tenham início ambos no dia 1 de Janeiro de 2000 ou de 2001? Se o calendário não é mais do que uma mera convenção, como vimos, qualquer discussão em seu torno, embora fascinante, sem dúvida, é uma mera discussão sobre o “sexo dos anjos”. Porque é que temos, mais uma vez, de querer chegar a uma conclusão do estilo “sim ou sopas”? Até já há quem tenha sugerido uma solução redentora: que o próximo século tenha apenas 99 anos! Assim ficava tudo certo. De facto, não

parece necessário nem vantajoso sequer, chegar a este ponto. Porque não se há-de respeitar a lógica de uns e a sensibilidade de outros? Para aqueles o ano da transição do século é 2001, para estes 2000. Pronto, tudo bem. Já relativamente ao Milénio (o da Bíblia, não o período terreno de 1000 anos) e às suas profecias apocalípticas, sejamos razoáveis. Que interesse é que tem saber quando é que o Mundo acaba?

NOTA FINAL

Para quem se interesse por estas questões recomendamos o livro de Stephen Jay Gould *O Fascínio do Milénio* (Publicações Europa-América, Agosto de 1998).

A imagem do Milénio é obviamente metafórica e aproveita a apetência dos povos, como o nosso, cuja aritmética utiliza a base 10, para os números redondos e definitivos como o 1000.

Em Portugal falamos mal, escrevemos pior, cortamos a direito no Idioma Pátrio. Mas nunca, apesar deste facto, deixamos de exprimir as nossas opiniões, mesmo que, à conta disso, frequentemente aconteça que não nos entendam os nossos interlocutores.

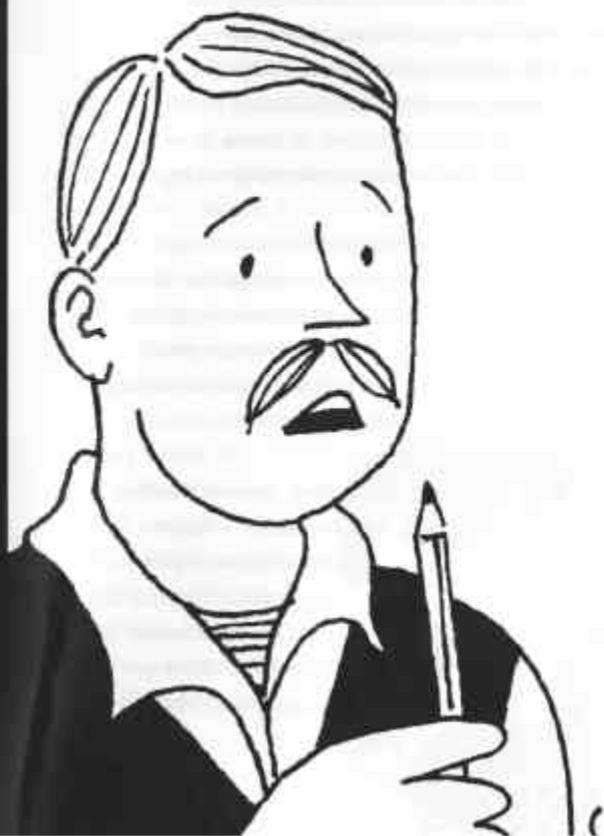
Iremos, pois, e se estiverem de acordo, falar um pouco nesta Rubrica sobre a nossa Língua, e abordar alguns erros, problemas e singularidades de linguagem mais frequentes no uso quotidiano do Português.

Assim sendo, o primeiro assunto sobre o qual nos iremos debruçar será...

O Português Corrente, Uma Língua Com Múltiplas Abordagens

ALICE CARDOSO

Assessora da Secretária-Geral do MTS



Começemos pela conversa informal, falada ou escrita.

Dois amigos encontram-se na rua:

- ‘Tás bom, pá? E a tua serigaita como passou e as cachopas?’
- ‘Tou ótimo, pá, lá em casa a mulher sempre operacional e as filhas igual!’
- E já viste o tempo desgraçado qu’istá?’
- Poi’zé! Não s’aguenta!

Claro, é assim mesmo! Sempre que conversamos, as palavras e frases saem espontaneamente, acompanhando a velocidade rápida do raciocínio: nem nos passa pela cabeça que as palavras faladas andam longe das palavras escritas e que, essas sim, deverão ser correctamente grafadas. Porque, se quiséssemos transcrever em suporte escrito o curto diálogo acima, então teríamos que escrever:

- Estás bem, Francisco? E como têm passado a tua mulher e as tuas filhas?
- Estou bem, Vicente. Lá em casa estão na forma do costume!
- E já viste o tempo horrível que está?
- Na verdade! Não se suporta!

Já viram o que seria se todos déssemos em falar agora assim? Se andássemos permanentemente preocupados em evitar as cacofonias e em estabelecermos as concordâncias entre os Sujeitos, os Verbos e os Complementos, às tantas lá se iam embora o calor das nossas conversas e a alegria dos reencontros!

O nosso descontraído Português falado é tão adaptativo, tão assumidamente irregular que se torna

naturalmente extensivo às cartas familiares do nosso povo.

Daí que ele escreva tal como fala e sabe:

Maricotas, istou a iscriber purqe ateimaste e fasem munta falta us papeiz das batatas qe ficarão cuntigu mãndasias çem falta. desti qe ssaçina, Manel



E berdade qe naum esqueça dares muntas lembrãssas au noço Toine i au Lelo.

Como é óbvio, o Manuel, ao escrever o bilhete à Maria, não se preocupou em redigi-lo com a prosa sintáctica e ortográfica adequada:

Maria, estou a escrever-te porque teimaste comigo e levaste as facturas referentes à despesa que tivemos com as batatas. Envia-mas sem demora! Manuel. P.S. Ah! É verdade! Não te esqueças de dares as nossas lembranças ao Tó e ao Manuel.

Porém, no caso acima exemplificado, e independentemente das incorrecções gramaticais da carta, o que realmente importa aqui é a descodificação da mensagem entre interlocutores que se encontram ao mesmo nível: o Manel, ao enviar a carta, sabia de antemão que a sua Maria perceberia o conteúdo da missiva. Na realidade, o cidadão comum escreve o melhor que pode e sabe. É por esta razão que é vulgar vermos, quando circulamos pela estrada, anúncios diversos, manuscritos em cartão manhoso:

VENDE- ÇE ESTE BELOQUE:

Andares com 4 belas açualhadas, grande al Cusinha eqipada e ar acondicionado

ou:

Oje á costoletas e chóriço assado

Haverá, apesar de tudo, quem ainda se perturbe quando os alunos tratam os professores por *S'tôra, P'fessora*, ou quando, nos desafios de futebol, os comentadores afirmam que a bola acabou por *sair* fora quando o jogador X tentou *introduzir a bola dentro da baliza* *perfeitamente sozinho*, mas o Juíz-de-Linha *interview*,



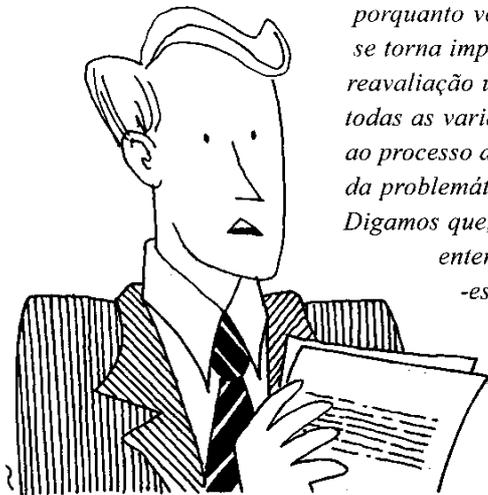
ou quando ainda, em certas entrevistas de televisão, se diz que *tecnicamente estiveram connosco Fulano e Sicrano*, para já não se falar em certos políticos que afirmam que *os nossos objectivos é alcançar o que pretendemos...*

Enfim, tudo coisas comezinhas! Mas que mania têm os puristas em insistir em segurar o bisturi de cirurgiões da sintaxe! A coisa até nem é nada complicada! Bem pior será o dizer obscenidades — e, a prova disso, é que os dicionários não as incluem (e, no entanto, dizem-se, não dizem?) A verdade, quer queiram quer não, é que o nosso linguajar, enquanto espera pela sua duvidosa ratificação na forma escrita, vai sendo constantemente enriquecido com novos termos e pronúncias, bem ao gosto da **juventude**, sobretudo se em contexto **toxicómano**:

“Tava bué de maralhal no concerto, fogo! Não se topava bóia do palco! O Alex inté aventou p’ra bazarmos, mas eu amandei-lhe logos: “prontos, meu, já ‘tás a esconversar, caraças! Supônhamos que o concerto é fixe! Abanca-t’ái, mô! A gentes snifa uns charros e a malta até curte! Vê se t’aqetas e paras de lixar! Atão, com essas garinas todas, ‘tá-se um ambiente porreiros! Népia é o vamos, mô!”

Contrastando com os informalismos da gíria **juvenil**, num contexto profissional há que medir cuidadosamente as palavras, sobretudo se em entrevista frente às câmaras de televisão:

Na nossa opinião, não podemos deixar de relevar que a actual conjuntura é redutora: os impactes sobre o meio ambiente não estão ao limite dimensionados, porquanto vemos que se torna imprescindível uma reavaliação urgente de todas as variáveis intrínsecas ao processo de retoma da problemática ambiental. Digamos que, no nosso entender, as infra-estruturas de suporte idealizáveis



ainda não encontraram, nem por parte dos operadores económicos nem por parte da tutela, uma liderança assertiva, coesa, sinérgica e, fundamentalmente, integrada.

É evidente que o País inteiro ouviu, reflectiu e ficou esclarecido, sobretudo nas aldeias do Portugal mais profundo. E não venham reclamar que os portugueses não entendem, de uma forma geral, estes termos nem os empregam, e que o entrevistado deveria ter revisto a sua linguagem, de modo a adaptá-la à população nacional! Há que rentabilizar o Idioma!

Esta preocupação em bem exprimir é sobretudo notória nas chamadas **“camadas mais finas”**, em que o léxico utilizado se rege por pronúncias nasaladas, tratamentos e preciosismos muito próprios:

— *Cônstança, Frâncisco Maria! Titucha! Cri-Cri! Venhã aqui um instãnte à mãe, criãças! Olhem o que a mãe trouxe aos meninos, da empresa do pai!*

— *Mãe, mas são giríssimas as canetas! Quando as arranjou? Obrigidíssima!*

— *Ainda bem que os meninos gostarã! Mãs que queridos! Filhos, estou a-tra-sa-dis-si-ma! Tenho que passar pela boutique e tenho o jeep mal estacionado. Não pôsso ficar mais tempo com os meninos! Criãças, ajudem a mãe! Vá, digãem à Florbela para lhes preparar um lãnche.*

Claro que compete aos professores, mais do que a outros, a tarefa de ensinarem e corrigirem os portugueses. Mas nem sempre é fácil. Por exemplo: uma professora de Português do Ensino Tecnológico pós-laboral decide, bem intencionada, tentar remediar as dificuldades ortográficas da sua nova turma do 1.º ano, Nível 3. Para o efeito selecciona, para ser desenvolvido em casa, um tema comum: “A Segurança



nas Estradas em Portugal”. Muito bem, o assunto até tem tanto que dizer! Aqui fica uma mostra elucidativa do esforço de um dos **alunos**:

Nas estradas em Portugal, até à muitos carros pra cá, e pra lá correndo doidos sem cuidado nenhum, e a gente vê-çe aflitos, pra atravessar as ruas e também pra estacionar, e a policia parece que faz de propósito sempre a multar mas eu, já disse, aus meus velhotes, que quando a empresa metalómecanica, aonde trabalho me pagar mais e eu conseguir comprar um carro, em segunda mão em vez da mota que já está paçada e a percisar de conserto, que eide ter cuidado e eles, até disserão que assim é que se fala e eu fasso muito bem e que pra mim é.

O Português é um Idioma permeável.

Por influência das telenovelas, muitos portugueses aderem incondicionalmente a novas expressões, e a nossa tradicional *bicha* já não é mais o que foi! Agora diz-se *fila*, à cautela de interpretações menos nobres do termo nacional, introduzidas recentemente nos códigos interpretativos da Língua Portuguesa. De igual forma, na conversação corrida saem com naturalidade *estávamos na duna numa boa*, foi-se o bom tempo *p'r'ás cuicuias*, o rapaz era mesmo *um gato* mas *escafedeu-se*, *entrei completamente na fossa*, *o coitado bateu fundo*, *ó pessoal não venham p'ra cá*, *dansámos numa de curtição toda a noite*, e *por aí fora!* ...

Esta nossa pré-disposição natural para aceitarmos termos de léxicos estrangeiros vem já de longe e, desses tempos longínquos ficaram-nos bastos testemunhos, visíveis em múltiplos radicais do Idioma nacional.

Modernamente, abundam os galicismos e anglicanismos, frequentemente ligados à prestação dos serviços e à comercialização dos produtos, e muitos deles expressos tal como



nos chegaram, coabitando, em pacífica existência, com os termos nacionais.

No que respeita ao vestuário e higiene pessoal, por exemplo, são correntes *T-shirt*, *sweat-shirt*, *anorak*, *smoking*, *parka*, *blaser*, *écharpe*, *eau-de-toilette*, *shampoo*, *gillette*, *after-shave*.

Também nos sectores de turismo e de hotelaria e restauração nada bule com a nossa sensibilidade que nos deparemos com termos como *free shop*, *check-in*, *suite*, *hotel*, *aparthotel*, *menú*, *cocktail*, *gin*, *chantilly*, *cognac*, *charlotte*, *fondue*, *bavaroise*, *mousse*.

As especificidades das linguagens são sobretudo notórias no exercício das profissões.

Aos pequenos cafés e restaurantes de bairro interessa cativar os seus clientes. Sempre há quem nos atenda solícito:

— Então foi uma *sopinha*, não é verdade? Um *pastelzinho* de bacalhau, uma *bifaninha*, o fino e a *biquinha*. Está tudo, não é verdade? Ora aqui está a *continha*, por obséquio. *Obrigadinho!*

Os **mecânicos de automóveis** também têm a sua gíria:

Lá a minha lambreta queria, já p'ró mês que vem, casar. Mas cá o je meti os travões a fundo e aventei-lhe: “calma aí, Marlene! Nã vás tã acelerada, qu'inda podes capotar! Já me cheira mal sempre o mesmo óleo na conversa! Atem-te à auto-estrada, chavala, q'inda nã temos pilim nem p'ró gasoil! A ver s' a gentes s'arruma lá p'ró fim do Verão, q'inté o carburador 'tá mais op'racional!”

Os médicos são igualmente um exemplo bem conseguido de fraseologia

muito sua, acessível, no seu entender, a qualquer dos seus **pacientes**. O resultado, numa consulta do Doutor Rino (percepção



individualizada de Otorrino), pode ser algo a registar:

- Ai, estas dores de cabeça que *m'apertam*, *Sôtor!* *'Inté* já fiz o *TACO* e a *dissonança manética* que o *Sôtor* *m'recomendou*, mas as tonturas continuam sempre! A *t'rapêutica* da fala *'inté* já me disse *qu'eu* não *'tou* a avançar nada!
- De facto, a Senhora sofre de cefaleias e de nevralgias que tenderão a agravar-se com a idade. Fez as inalações, como eu lhe sugeri?
- *Nalações?* Cá disso *nã* sei! Eu acho que já fiz tudo, *Sôtor!* Tudo! *Nebulizações*, *os gargalejos*, *alembra-se?* e os *areossóis*, mas a *sinósite* não me passa!

No que respeita aos **executivos**, esses então esmeram-se! Conseguem mesmo, quando articulam entre si, combinar 3 em 1: estrangeirismos, termos técnicos herméticos à população comum, e uma sintaxe barroca, do tipo:

- Da análise do *dossier* que recebemos no mês transacto, entendemos que a questão é já *d'ab aeterno*. O tácito *agrément* da Direcção Financeira não fundamenta o *protelamento sine die* dos trabalhos. São demasiados *air shot* na gestão e o problema tem tendência a arrastar-se *à la longue*.
- Se procedêssemos a um *appeasement* com carácter de urgência obteríamos um *feed-back* mais estimativo. Na verdade, o *background* que se verifica poderá degenerar num *deficit* dos investimentos iniciais.
- Anotei no meu *filofax* uma reunião para auscultação dos *inputs* que os parceiros envolvidos deverão dar. Pretende-se, no limite, evitar a *décalage* entre as metas que pretendemos atingir e o *know-how* demonstrado pelo *lobby* interlocutor.

O *package* que está na ordem do dia dará ou não resposta, tendo em conta a prossecução dos objectivos.
— O fundamental é evitarmos a todo o custo o *boom* da opinião



pública, que poderá reverter contra nós em *efeito de boomerang*. Uma hipótese a considerar poderá ser o pagamento em *cash*.

- Também não podemos perder de vista a questão informática e o *bug* do milénio...
- Faremos o necessário *follow-up*. Foi extremamente proveitoso este *brain storming*. Será enviada a todos os parceiros, por *e-mail*, uma *check-list* dos pontos agora tratados, com a ressalva de que os *outputs* obtidos nesta Reunião respeitarão os direitos de *copyright*.

Bom, para finalizarmos, e porque já vai longo o discurso e, porventura, em riscos de se tornar maçador, não queremos concluir sem uma nota rápida sobre alguns nomes próprios mais em voga. Também aqui aderimos às modas.

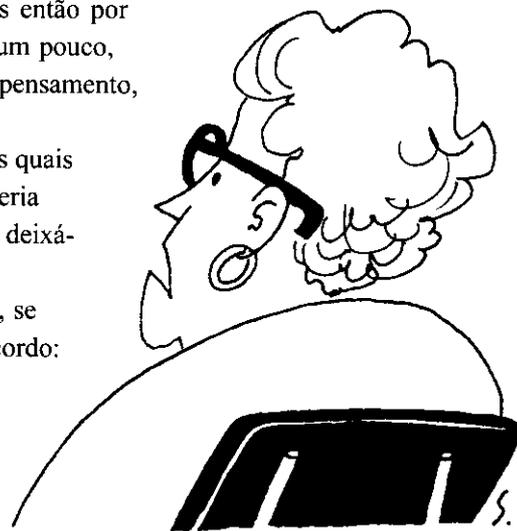
Nos estratos sociais “mais educados”: Diogo, Carlota, Tomás Maria, Mafalda, José Maria, Frederica, Rodrigo, Teodósia, Sebastião Maria, Matilde, Bernardo...

Noutras camadas populacionais: Bruno Rafael, Kátia Priscila, Ivan Francisco, Vitória Vanessa, Vasco Carlos, Rute Bárbara, Igor Sérgio, Cátia Cláudia, Ruben Tiago, Nicole Rita, Vânia Carina...

Continuam, porém, e irredutíveis, os comuns nomes tradicionais: João, Joaquim, Beatriz, Hortense.

Hortense! Nome propício a confusões! Como daquela vez em que uma senhora, assim chamada, deu entrada na urgência de um hospital de Lisboa. Convocada à pressa a família, logo a consternação geral se instalava: a pobre coitada já não constava dos registos dos vivos! No entanto, estranho! nos registos dos falecidos, também não se encontrava o nome. Então, um familiar mais lúcido sugeriu: — Veja aí se não estará nos Ós! Efectivamente, lá estava ela, bem viva e de melhor saúde: *Ortense*...

Ficar-nos-íamos então por aqui. Falámos um pouco, e ao correr do pensamento, sobre questões relativamente às quais muito mais haveria para dizer. Mas deixá-las-emos para ocasião ulterior, se estiverem de acordo: *ex consensu*.



Heterodoxia Científica

•
SEBASTIÃO J. FORMOSINHO SANCHES
*Professor Catedrático da Universidade de Coimbra
e da Universidade Católica Portuguesa*

○

A ciência é uma construção humana
de carácter cumulativo e cooperativo,
baseada numa comunicação, essencial-
mente por artigo científico, creditada
mediante uma prévia avaliação por
peritos (avaliação por pares), cujo
ajuizamento reflecte o consenso cientí-
fico vigente no domínio.

— Valor e Visibilidade

A história das ciências tem revelado abundantes desacordos de cientistas a respeito das ortodoxias vigentes, sem possibilidade da criação de consensos entre os autores das heterodoxias e os seus pares. Contudo, apesar da ciência estar construída à volta de paradigmas, a visibilidade de muitas heterodoxias mostra que, ao longo dos tempos, as comunidades científicas têm permitido uma certa margem de liberdade que é útil à própria ciência. De facto, a heterodoxia pode ser fonte de erro mas também de verdade inovadora e revolucionária. E a ciência não se pode permitir o luxo de prescindir dos salutares efeitos do progresso gerado por aquela percentagem de heterodoxia rejeitada, combatida ou meramente ignorada, numa certa época, e que, posteriormente, se veio a converter em consenso, conhecimento credível e paradigma. Mesmo que esteja errada, a heterodoxia é uma fonte de racionalidade ao acrescentar novas alternativas aos caminhos da ciência. Por isso, muitos erros científicos contribuíram para a clarificação de ideias, a descoberta de novos métodos ou a melhoria dos existentes e favoreceram o progresso científico. Finalmente, a possibilidade da emergência de heterodoxias, a ser presentes no arquivo público que são as “revistas científicas”, constitui um travão à estruturação de “ciência viciada”.

Se a aceitação de novos modos de pensar e de organizar ideias e factos é dificultada pela inércia das nossas estruturas e motivações cognitivas, também o é pelos interesses associados a uma dada comunidade e partilhados pelos seus membros.

Interesses de índole profissional e de prestígio, de poder, de financiamento da investigação, editoriais, etc. Num mundo científico de feroz competição, o papel dos interesses está em crescendo, favorecendo os consensos vigentes e as ortodoxias e ameaçando a visibilidade das heterodoxias, isto é, dos desacordos insanáveis entre os seus autores e as comunidades científicas. É preocupante que uma censura feroz impeça a publicação da dissidência, porque sem um mínimo de visibilidade não há qualquer possibilidade de debate de ideias, controvérsias científicas ou mesmo reconhecimento tardio.

Julgo que a bem da ciência, há que abrir uma porta à heterodoxia. Primeiramente reconhecendo esse estatuto a um corpo de conhecimento que, sob a forma de artigo científico, é rejeitado sistematicamente pelos avaliadores, após revisão adequada pelos autores. Três rejeições durante um período de cerca de três anos pode ser modo e tempo de reflexão suficiente para verificar da sua persistência e da impossibilidade de uma solução consensual. Nessas circunstâncias, a heterodoxia devia ser publicada em revista científica apropriada, acompanhada dos comentários cautelares que a comunidade julgasse adequados, desde que um corpo de cientistas, por minoria qualificada (1/3), julgasse a matéria como de natureza científica, isenta de erros de lógica e com alguma relevância no caso da heterodoxia se vir a mostrar correcta. Tais avaliadores-juizes deveriam ser cientistas de mérito e interesse diversificados no domínio, mas não especialistas da matéria em apreço, porque é entre o corpo de especialistas que o conflito de interesses poderá ser mais vivo e porque os especialistas já foram consultados no processo normal de avaliação.

Assim se respeitaria a independência intelectual dos cientistas dissidentes, concedendo crédito à sua capacidade patenteada em outras publicações, se daria valimento às lições da história das ciências, reveladora de que consenso não é sinónimo de verdade científica, e quiçá, se proporcionaria uma maior isenção e objectividade ao processo normal de avaliação científica.

Num mundo científico de feroz competição,
o papel dos interesses está em crescendo,
favorecendo os consensos vigentes e as ortodoxias
e ameaçando a visibilidade das heterodoxias,
isto é, dos desacordos insanáveis entre os seus
autores e as comunidades científicas.

Ano 2000

O ATRASO DAS PME

A maioria das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas nem sequer sabem se têm ou não o problema informático do ano 2000, segundo disse a Computadores António Pinto de Morais, presidente da Assoft (Associação Portuguesa de Software). “E apenas cinco por cento fez no seu plano de actividades e orçamento de 1999 uma provisão para o problema do ano 2000”, adianta o presidente, que baseia as suas afirmações nos inquéritos já realizados a cerca de 3500 PME (durante os seminários sobre o ano 2000, que o Ministério da Economia e várias outras entidades, incluindo a Assoft, têm promovido pelo País).

As PME são um dos sectores mais vulneráveis ao problema do ano 2000, segundo reafirmaram recentemente centenas de especialistas, reunidos em Manila (Filipinas) para a conferência “Global Y2K Summit”. Em parte porque despertaram tarde para ele e continuam a achar que a questão não lhes diz respeito. Mas também porque têm menos recursos financeiros e sobretudo técnicos para fazer face ao problema.

Segundo Rita Seabra, do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), a maioria das PME portuguesas não quer divulgar o seu estado de (falta de) preparação para o problema do ano 2000. Mas são tantas as que têm solicitado ao instituto documentação sobre o assunto, que a responsável acredita que a maioria ainda se encontra numa fase muito inicial de avaliação do problema.

“Vejo com alguma preocupação o facto de os gestores das PME não terem a noção se têm ou não o problema”, admite, por seu lado, Pinto de Morais. “Muitas nem sequer perguntaram aos seus fornecedores se os equipamentos têm ou não o problema.” Para o presidente da Assoft, o mais urgente é “ajudar as empresas a perceber se têm o problema”. “Acho que devia haver um esforço mais colectivo, por parte dos poderes públicos, para alertarem para o ano 2000.” “O problema é que a maior parte das empresas [PME] não tem técnicos” para resolver a questão do ano 2000, observa Pinto de Morais. Segundo o presidente

da Assoft, nalguns países, como a Holanda ou a Inglaterra, formaram-se pequenos corpos de intervenção que vão às empresas ajudá-las a fazer o levantamento inicial. Pinto de Morais propôs ao IAPMEI a realização de uma iniciativa semelhante em Portugal. Mas o problema, defende Rita Seabra, é que isso seria um “trabalho de Hércules”, já que quase todo o tecido empresarial português são PME (num total de 216 mil pequenas e médias empresas). R. H. F.

In Público

Quebrar a Rotina Com Negócios

Quadros médios e superiores são os que mais procuram informações sobre o *franchising*, considerada uma solução para mudar de profissão

Quem nunca sonhou ter um negócio próprio?

É uma questão que se coloca quando ao fim de alguns anos de uma vida profissional intensa e desgastante se chega à conclusão que se quer trabalhar por conta própria. O *franchising* surge como uma solução. Segundo Fátima Marques, do Instituto de Informação em Franchising, a maioria das pessoas que frequentam os cursos promovidos pelo instituto têm entre 40 e 45 anos e são, regra geral, quadros médios/superiores que sempre tiveram o sonho de ter o seu negócio. O curso “Como montar o seu próprio negócio” tem a duração de quatro sessões em horário pós-laboral (das 19 às 22 e 30) e tem por objectivo explicar as regras de funcionamento do sistema, que serviços são prestados, tudo para que os candidatos tenham noção do que devem esperar e exigir. Fátima Marques refere que uma das primeiras regras da aprendizagem é a de que o “negócio tem riscos”, para que não se crie a ilusão de que o negócio só por ser *franchising* “é um êxito. Existem riscos”. Em média frequentam os cursos entre 40 e 45 pessoas por sessão. Riaz Issá, que trouxe para Portugal a marca *Party Land*, é um exemplo entre muitos. Riaz era consultor de empresas e diz que tinha sempre a mala feita, ou melhor, “não a desfazia”. Quando “constitui família achei que era tempo de parar”. O *franchising* surgiu como uma solução. Como Riaz existem muitos outros casos.

GLOSSÁRIO

- Franchising** — forma de fazer negócio em parceria, segundo a qual uma empresa já instalada e com sucesso comprovado concede a terceiros o direito de explorar os seus produtos e serviços, de usar a sua marca comercial e implantar os seus métodos de gestão, recebendo contrapartidas financeiras.
- Franchisador** — empresa que concede os direitos de utilização da marca e transfere o seu *know-how* para terceiros.
- Franchisado** — pessoa ou empresa que compra o direito para a abertura de uma loja/unidade individual.
- Master franchisado** — pessoa ou empresa que compra os direitos para todo o País ou região e, além de abrir unidades próprias, pode subfranchisar certos territórios.
- Direito de entrada** — valor que se paga na altura da adesão à rede, normalmente na data da assinatura do contrato. Em parte, esta taxa cobre os custos que o franchisador teve para atrair, seleccionar e formar o candidato, bem como outros custos que terá até à abertura da loja. Além disto, o direito de entrada funciona como uma espécie de jóia paga pelas vantagens de se tornar membro de uma cadeia já estabelecida no mercado e pelo direito de uso da marca.
- Royalties** — valor pago mensalmente, normalmente através de uma percentagem da facturação, pelo uso contínuo da marca e pelos serviços de apoio prestados pelo franchisador.
- Taxa de publicidade** — contribuição que todas as lojas fazem para um fundo comum, a ser aplicado na promoção da marca e dos produtos da cadeia.
- Contrato** — peça final que deve espelhar com exactidão a relação franchisado-franchisador.
- IIF** — Instituto de Informação em Franchising é uma empresa privada que tem por objectivo facilitar o contacto entre os diversos grupos com interesse no *franchising* e promove cursos de formação.
- APF** — Associação Portuguesa de Franchise representa as empresas franchisadoras/ franchisadas.

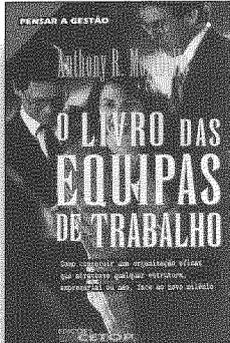
Notícias do Milénio

Notícias do Milénio é o maior projecto editorial até hoje realizado pelo grupo Lusomundo, que envolve cinco jornais, quatro deles centenários — *Jornal de Notícias*, *Diário de Notícias*, *Açoriano Oriental*, *Diário de Notícias-Madeira* e o jovem *Jornal Tribuna de Macau*. Assinalam um momento único: a passagem do milénio. Assim, com as edições do dia 30 de Junho dos cinco jornais será distribuída a maior revista temática alguma vez publicada em Portugal e, ao que se supõe, no mundo. Prevê-se uma tiragem de 250 mil exemplares e cada revista pesará cerca de dois quilos. Destacados especialistas e intelectuais portugueses e estrangeiros são convidados a partilhar com os leitores, ao longo de mil páginas em papel *couché*, a sua opinião sobre as etapas mais importantes do segundo milénio, deixando pistas e interrogações para o futuro nas diversas áreas do saber.

Notícias do Milénio incluirá 12 capítulos temáticos, mais dois dedicados à cronologia de mil personagens e mil factos marcantes do último milénio, e ainda um alargado registo de factos e figuras portuguesas. Dada a importância da publicação, *Notícias do Milénio* decidiu recorrer ao apoio de um Conselho Editorial, presidido por Dr. Mário Soares e que conta com a presença de figuras de renome internacional. Além disso, todos os autores que aceitarem escrever o texto de abertura de cada capítulo, ficam automaticamente convidados a integrar o Núcleo de Colaboradores Especiais — uma instância de recurso e apoio na elaboração da publicação. Este *site*, entretanto, é mais uma iniciativa que envolve e acompanha a *Notícias do Milénio*. A criação de um programa dinâmico e interactivo pretende envolver todos, tanto os especialistas e intelectuais, como os leitores que entendam participar. Tanto no *site*, como nas páginas dos jornais da Lusomundo (numa primeira fase às quintas-feiras) os leitores são informados das últimas notícias sobre as novas iniciativas e sobre os concursos e desafios que aqui vão sendo lançados. Com simples *clicks*, leia o *Jornal do Milénio*, participe no concurso *Repórteres na História*, vote no *Milénio* e responda ao *Pavilhão da Utopia*. Este espaço é seu!

In: www.noticias-do-milenio.pt

O Livro das Equipas de Trabalho



Esta é uma obra essencial para a organização e desenvolvimento das equipas de trabalho, fundamentais para uma boa gestão empresarial. Sendo um obra prática, fornece ao leitor as indicações necessárias para construir essas equipas de modo

a que funcionem convenientemente.

Constantes conselhos e referências técnicas permitem que as equipas de trabalho realmente funcionem com produtividade, eficácia e rapidez. Este livro contém prescrições, pequenos e grandes truques para um desenvolvimento adequado de todos os elementos da equipa.

Com as equipas pode-se tentar atingir melhores resultados, gerir projectos complexos, aumentar a criatividade, incrementar a participação geral, uma maior produtividade e um aumento da qualidade. É possível conseguir-se tudo desde que devidamente estruturados numa equipa motivada e interessada naquilo que estão a fazer.

Este é o livro decisivo para o próximo milénio.

Ficha Técnica

Título: *O Livro das Equipas de Trabalho*

Autor: Anthony R. Montbello

Editora: Edições CETOP

Colecção: Pensar a Gestão

À venda nas Livrarias

A Arte de Gerir Passo a Passo



Partindo de uma posição de cepticismo face às teorias dos gurus da gestão, este livro procura centrar a atenção do leitor nos “velhos” fundamentos-base da gestão (as pessoas, o dinheiro, a função, as crises e o crescimento) e leva-o, passo a passo, através de um

notável curso na arte de gerir.

Com ele aprenderá: como definir um negócio-base, como aumentar a produtividade na sua empresa, como fazer as perguntas certas para aumentar a eficiência, o que está errado (e certo) nos organigramas, métodos simples para tornar as reuniões eficazes, como contratar os melhores talentos (e mantê-los).

Este livro é um dos títulos de uma colecção de livros sobre negócios na qual o autor, baseando-se na sua experiência pessoal e no seu extraordinário sucesso, faz uma análise das disciplinas fundamentais e partilha a sua filosofia, no estilo sincero e rico em narrativas que fez dele um autor de sucesso.

Ficha Técnica

Título: *A Arte de Gerir Passo a Passo*

Autor: Mark McCormack

Editora: Publicações Europa-América

Colecção: Economia e Gestão

À venda nas Livrarias

O Espírito Faminto



Num ambiente social, empresarial e político dramaticamente em mudança, o autor defende um futuro com valores muito mais encorajadores do que os valores do mercado. O dinheiro é o meio de vida e não o objectivo da vida. Este livro que, de certeza,

desencadeará a controvérsia e o debate em todo o mundo, está dividido em três partes.

Na primeira parte o autor explora alguns quebra-cabeças e preocupações das sociedades capitalistas. Na parte B, cujo o subtítulo é "Uma vida própria", Charles Handy analisa a nossa procura de objectivo, chamando a nossa atenção para que usemos a liberdade que temos de moldar as nossas vidas, através de exemplos e iniciativas mudando também lentamente o bocadinho do mundo que se encontra à nossa volta.

As ideias da parte C "Em direcção de uma sociedade decente", aplicam-se tanto às instituições da sociedade como aos indivíduos, e fala-nos das diferentes mudanças que terão forçosamente de acontecer para que os nossos valores possam ditar o modo como as coisas funcionam e não o contrário. Este livro é uma declaração arrojada, apaixonada e intensamente pessoal.

Ficha Técnica

Título: *O Espírito Faminto*

Autor: Charles Handy

Editora: CETOP

Colecção: Pensar a Gestão

À venda nas Livrarias

Guia do Animador



Hoje, mais do que nunca, a formação é uma exigência do quotidiano, tanto a nível pessoal como organizacional. Este livro procura ir ao encontro das preocupações pedagógicas dos animadores, tanto dos que já desempenham a actividade formativa como daqueles

que se preparam para vir a desempenhá-la.

Trata-se, portanto, de um documento essencialmente destinado à sua autoformação.

No entender do autor, os temas desenvolvidos são os sete pilares da actividade formativa em sala, devendo a formação no "posto de trabalho" ser completada com elementos que lhe são próprios.

Apesar de cada tema valer por si eles estão interligados, constituindo um todo.

Esta obra transmite uma visão da actividade formativa a partir da sua génese conceptual e histórica, até às práticas actuais, e propõe linhas de acção assentes nessa visão.

Ficha Técnica

Título: *Guia do Animador*

— *Animar uma Actividade de Formação*

Autor: Paulo da Trindade Ferreira

Editora: Multinova

À venda nas Livrarias

50.º Aniversário da IVTO

IVTO — O QUE É?

A *International Vocational Training Organisation* (IVTO) — Organização Internacional para a Formação Profissional, é uma entidade sem fins lucrativos aberta à participação de organismos nacionais promotores da formação profissional. Tem por missão principal promover o desenvolvimento de novas tecnologias e da Formação Profissional, através da troca de experiências entre os actores da formação e da educação, utilizando como meio a organização dos Concursos Internacionais de Formação Profissional, que ocorrem de dois em dois anos. Actualmente a IVTO conta como membros efectivos 31 países, o que revela o êxito crescente da organização, fundada em Portugal e Espanha, em 1950, na sequência do primeiro Concurso Internacional de Trabalho de Aprendizagem, em que ambos os países participaram.

LISBOA 2000

Devido ao facto de Portugal ser o único país membro fundador da IVTO, o Instituto do Emprego e da Formação Profissional foi convidado para ser o anfitrião das comemorações do 50.º aniversário desta Organização, a ocorrer no ano 2000.

O cariz internacional deste evento, e a consequente mediatização associada, proporciona a implementação de um conjunto de actividades, dentro do espírito e missão da IVTO, que fazem com que a cidade de Lisboa, em 2000, se torne a Capital Mundial da Formação Profissional. Pelos cerca de 150 000 visitantes esperados e pelo impacto internacional destas comemorações foi seleccionado, como local de realização, o espaço da nova Feira Internacional de Lisboa (FIL), no Parque das Nações.

EVENTOS

Comemoração do 50.º Aniversário da IVTO:

Sessão Solene e Assembleia-Geral Comemorativas.

Concurso Aberto de Formação Profissional:

Destinado a seleccionar os representantes portugueses no 36.º Concurso Internacional de Formação Profissional, que decorrerá em Seul — Coreia do Sul — em 2001. Simultaneamente será aberto à participação dos países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa.

Feira Internacional de Orientação Escolar e Profissional:

A quantidade de visitantes esperada abre uma excelente oportunidade para o sucesso deste evento. Permitirá divulgar toda a oferta formativa do País, permitindo aos jovens a reflexão sobre a escolha do seu futuro profissional.

Seminário Internacional Sobre Formação Profissional:

Espaço de reflexão e debate sobre a Formação Profissional, através da organização de colóquios, *workshops* e videoconferências.

Aldeia Internacional de Formação Profissional:

Exposição destinada aos países membros da IVTO e países convidados, onde terão oportunidade de apresentar os respectivos sistemas de educação/formação e métodos de trabalho/formação inovadores, assim como as suas actividades socioeconómicas e turísticas.

Mostra Gastronómica:

Além da divulgação da cozinha portuguesa, participam países da CPLP e da UE.

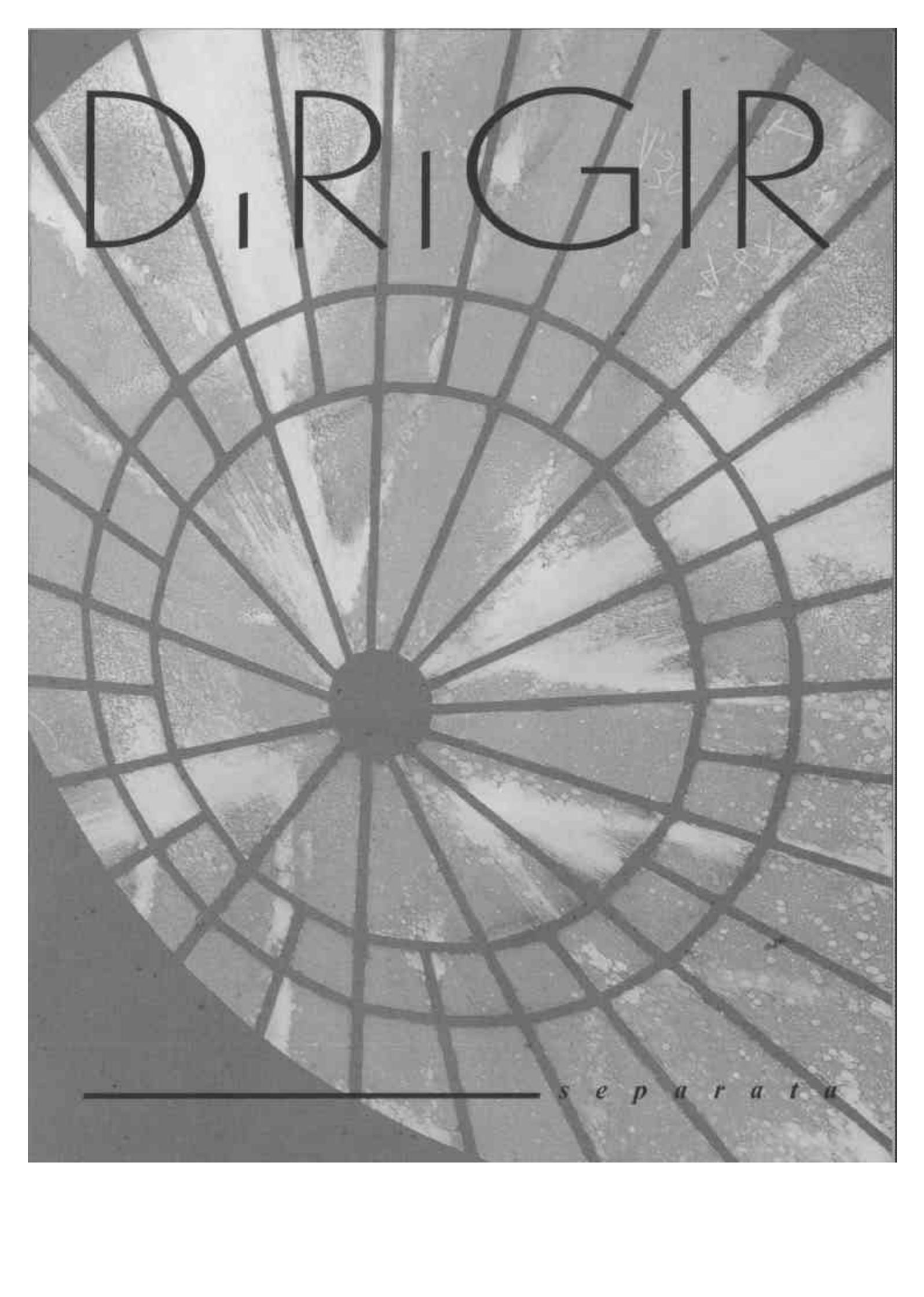
Encontro de Ex-Concorrentes:

A presença dos primeiros concorrentes, de 1950, constituirá certamente um incentivo para os jovens de hoje.

Animação Social e Cultural:

Um programa interessante e diversificado, de animação cultural, divulga turística, cultural e etnograficamente o nosso País.

DIRIGIR



s e p a r a t a

2. Vamos passar a ter dois tipos de cheque nas nossas carteiras — o cheque-escudo e o cheque-euro. Ambos podem ser usados para sacar uma conta em escudos ou em euros. Não podemos contudo enganar-nos, preenchendo escudos no cheque-euro ou euros no cheque-escudo.
3. Vamos poder dar ordens de pagamento em euros de uma conta em escudos, e dar ordens de pagamento em escudos de uma conta em euros. O banco efectua as necessárias conversões. Se, por exemplo, quisermos pagar a conta da água ou da luz em euros, podemos fazê-lo a partir da nossa conta em escudos.
4. Igualmente se tivermos dinheiro a receber, o devedor vai poder dar a ordem de pagamento em euros ou escudos, e o banco vai converter esse crédito para a moeda em que estiver denominada a nossa conta. Assim, se por exemplo a empresa para quem trabalhamos der ordem de pagamento do nosso salário em euros, mas a nossa conta bancária ainda estiver em escudos, o banco credita a nossa conta pelo valor do salário em escudos.

Em suma, não precisamos alterar a denominação das nossas contas bancárias ou abrir contas em euros para realizarmos operações em euros. Os bancos vão efectuar todas as conversões necessárias para facilitar a vida dos cidadãos nesta matéria.

E quando o escudo desaparecer o que vai acontecer às nossas contas bancárias?

No final do período transitório, ou seja, em 31 de Dezembro de 2001, os bancos convertem todas as contas bancárias que ainda estiverem em escudos para euros, sem que o cidadão tenha que se preocupar com isso e sem que tenha que dar alguma instrução nesse sentido. É que nessa data o escudo deixa efectivamente de existir e portanto essa conversão é obrigatória. O cidadão terá apenas que se preocupar em trocar algumas notas e moedas de escudos que ainda tenha na sua carteira para notas e moedas de euros, e para o fazer pode recorrer ao seu banco.

E quanto vão custar ao cidadão todas estas operações de conversão durante o período transitório e no final deste?

Os bancos portugueses estão abrangidos por um código de conduta sobre esta matéria, que deriva de um

conjunto de recomendações comunitárias, pelo que, em princípio, todos eles terão a mesma política em relação a estas operações em euros. Vejamos então quais as regras que derivam deste código de conduta.

1. A abertura de uma conta em euros e a obtenção e utilização de cheques-euro não custarão mais do que o serviço equivalente em escudos.
2. A conversão de uma conta em escudos para euros será gratuita, mas o contrário poderá não ser verdade.
3. As ordens de pagamento e os recebimentos que necessitem de ser convertidos de escudos para euros, ou vice-versa, não serão oneradas por quaisquer taxas ou comissões de conversão.
4. Durante o período transitório poderemos ter que pagar pequenas taxas pela conversão de moedas do espaço euro — por exemplo, se quisermos comprar pesetas para ir a Espanha.
5. No final do período transitório todas as nossas contas bancárias serão gratuitamente convertidas para euros, e também será gratuita a conversão das notas e moedas de escudos para a euros nessa altura.

Em suma, o uso do euro não vai ter quaisquer custos para o cidadão, quer durante os três anos do período transitório, quer no final deste. Trata-se, pois, de um bom incentivo a que todos passemos a usá-lo sempre que for possível, pois deste modo mais facilmente nos habituaremos a esta nova realidade.

●
ISABEL UCHA DA SILVA

*Professora da Universidade Católica Portuguesa
Autora do livro Como Viver com o Euro, Edição Princípi*

○





EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 59
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



Euro: 5 Questões Principais

①

O Que Mudou em 1 de Janeiro de 1999?

Já podemos fazer transacções em euros?

Em 1 de Janeiro de 1999 nasceu o euro, e por isso a partir dessa data podemos fazer algumas transacções em euros. Mas até ao dia 1 de Janeiro de 2002 não vão existir notas e moedas de euro a circular. As novas notas e moedas só virão substituir os escudos a partir do início do ano 2002. Até lá, neste período transitório de três anos, o euro existe mas só pode ser utilizado através de transacções electrónicas.

Assim, e durante este período de transição, vamos poder passar cheques em euros, dar ordens de transferência bancária em euros, usar um cartão de crédito para fazer um pagamento numa loja em euros, ou mesmo usar o cartão multibanco para pagar serviços em euros, mas não vamos poder pagar a bica em euros porque ainda não existem notas e moedas de euro. Vamos continuar a pagar a bica ou o jornal em escudos.

Isto parece confuso, mas não é! É que durante três anos vamos ter de facto duas moedas: o euro e o escudo.

As pessoas e as empresas podem optar em qual das moedas querem negociar.

Findo este período de transição, ou seja, a partir de 1 de Janeiro de 2002, os escudos desaparecem e são substituídos pelas notas e moedas de euros. Todas as contas bancárias, todos os contratos e todos os preços têm que ser convertidos obrigatoriamente para euros nessa altura, pois aí o escudo deixa mesmo de existir.

Assim, e em boa verdade, o euro só vai nascer para a maior parte de todos nós, cidadãos comuns, daqui a mais cerca de 3 anos, altura em que as notas e moedas de escudo são retiradas da circulação e substituídas pelos euros.

Mas então durante este período de transição será mais vantajoso usar escudos ou euros? E quando tivermos que converter as nossas poupanças para euros será que vamos ganhar ou perder alguma coisa?

Converter escudos em euros não é a mesma coisa que era antes converter escudos em pesetas ou em francos franceses. Até 31 de Dezembro de 1998 se nós comprássemos pesetas e as vendéssemos dois ou três meses depois não saberíamos se iríamos ganhar ou perder com esse negócio, porque a taxa de câmbio entre as duas moedas variava constantemente. Entre o escudo e o euro foi fixada uma taxa de câmbio no dia 1 de Janeiro de 1999 (1 Euro = 200,482 Pts), a qual não vai mais mudar. Por isso não lhe chamamos taxa de câmbio, mas sim taxa de conversão. Assim, se em Janeiro de 1999 convertermos escudos em euros, e três meses depois quisermos voltar a converter os euros em escudos não existe qualquer ganho ou perda nessa operação, pois as conversões são feitas exactamente à mesma taxa. O euro subdivide-se em 100 cêntimos de euro, pelo que cada cêntimo vale aproximadamente 2 escudos.

Deste modo, se quisermos saber quanto vamos pagar por uma bica em euros, basta dividir os 75 escudos que ela custa por 200,482 escudos, que é a taxa de conversão

do euro, e concluímos que passaremos a pagar por ela 37 cêntimos de euro. De igual modo, um maço de cigarros que custe 300 escudos passa a custar 1 euro e meio, e uma televisão que hoje custe 80 000 escudos passará a custar 399 euros.

Como vão ser as novas notas e moedas, quando existirem?

Para terminar vamos só vasculhar alguma curiosidade gráfica sobre o aspecto que terão as novas notas e moedas de euros. No que respeita às notas vamos ter 7 notas, em que a mais pequena é de 5 euros (aproximadamente mil escudos), e a maior será de 500 euros (aproximadamente 100 contos). Cada uma destas notas tem impresso um bonito desenho de janelas, pontes ou portais, que representam uma época da arquitectura da Europa: o romântico, o gótico, o clássico, o renascentista o barroco, o rococó e o moderno. As notas serão iguais nas duas faces em todos os países que adoptarem o euro.

Já quanto às moedas, elas serão 8, em que a mais pequena será a de 1 cêntimo de euro e a maior será de 2 euros. Estas terão numa das faces o mapa da Europa e na outra face um desenho à escolha de cada Estado.



2

O Que Muda de Essencial na Vida dos Cidadãos? Ficamos Mais Ricos?

Muitas pessoas se interrogarão sobre se a mudança de moeda, do escudo para o euro, vai alterar o valor das coisas, ou seja, se um café vai ficar mais caro do que é hoje, ou se com uma pensão ou um salário em euros vão passar a poder comprar mais ou menos bens. Esta é uma questão fundamental sobre a qual nenhum cidadão português ou europeu deveria ter dúvidas.

A mudança de moeda, ou a coexistência de moedas diferentes, não altera em nada o valor essencial das coisas, e por isso não altera em nada, de imediato, o essencial da vida das pessoas. Todos os bens que consumimos, bem como tudo o que produzimos, continua a ter o mesmo valor. A moeda é um mero instrumento que facilita as trocas entre as pessoas, não tendo qualquer utilidade directa para ninguém. Vejamos alguns exemplos.

Um operário de uma fábrica de sapatos na Covilhã vai continuar a produzir o mesmo número de sapatos por dia, o qual não vai ser alterado pela mudança da moeda. Ou seja, a sua produtividade vai continuar a ser a mesma, a qual poderá ser inferior à de um trabalhador de uma fábrica de sapatos em Itália. Estando os salários necessariamente relacionados com a produtividade do trabalho, não há razão para pensar que, porque temos

uma moeda única, passamos a ter instantaneamente o mesmo salário que os trabalhadores das empresas de calçado em Itália.

Se o nível de salários é diferente, e vai continuar a ser, é natural que o poder de compra das pessoas também seja diferente. Assim, não vamos esperar que um café passe a custar 200 escudos! Uma bica vai continuar a custar os mesmos 75 escudos que custa hoje, mas agora convertidos para euros.

Então o que significa a mudança da moeda?

O que vamos passar a ter com a mudança de moeda é uma **nova escala de medida** para o valor das coisas. A mudança de unidade monetária pode comparar-se à mudança de libras para quilos ou de milhas para quilómetros. Como todos sabem, os Ingleses pesam as coisas em libras, que equivalem mais ou menos a meio quilo, e medem as distâncias em milhas, que equivalem mais ou menos a um quilómetro e meio. Ora esta mudança pode deixar-nos confusos durante algum tempo, mas o peso de duas laranjas ou a distância de Lisboa ao Porto é sempre a mesma, e não depende da forma como é medida!

Mas não sejamos tentados a pensar que, se nada muda, então para que é que vamos dar-nos ao trabalho, e que não é pouco, de mudar de moeda e de passar a ter uma moeda que é a mesma que a dos nossos vizinhos europeus mais próximos?

Uma mudança imediata e evidente na vida comum de todos nós é que vamos deixar de necessitar de trocar notas e moedas cada vez que quisermos viajar para os nossos vizinhos que tiverem a mesma moeda. Também quando quisermos comprar ou vender produtos a esses países não vamos precisar de efectuar quaisquer operações de câmbio.

Como todos sabemos as operações de câmbio têm custos, muitas vezes muito elevados: são as taxas e comissões bancárias, para além de que o preço a que compramos a moeda é sempre superior ao preço a que o banco nos compra a nós — há uma cotação de compra e uma cotação de venda, que se destina a cobrir o risco das variações do preço da moeda que o banco assume. Ora estes custos deixam de existir, o que é uma grande poupança para os cidadãos e para as empresas!

Por outro lado, o facto de deixarem de existir diferentes moedas no grupo dos países que são os nossos principais parceiros comerciais, faz com que seja muito mais fácil identificar qual o país, qual a região e qual

a empresa que é capaz de fornecer os produtos mais baratos. Todo o mercado se torna mais transparente e acessível. Assim, é provável que ainda mais produtos apareçam no nosso mercado a preços mais acessíveis; e também é provável que as nossas empresas mais eficientes encontrem mais facilidade em colocar os seus produtos noutros países. Também por esta via podemos ganhar em bem-estar e desenvolvimento económico!

Por último não podemos esquecer que o caminho para a moeda única exigiu dos vários Estados candidatos a terem esta moeda um grande esforço de disciplina nos seus orçamentos, e a escolha das políticas certas para reduzirem a inflação e as taxas de juro. Este é o caminho certo, mas que muitos Governos talvez não tivessem a coragem de o tomar se não fossem “obrigados” pelos compromissos que assumiram internacionalmente perante os seus parceiros da União Europeia.

Todos nós temos sentido os benefícios da estabilidade de preços e da redução das prestações dos empréstimos à habitação ou à compra do automóvel, que foram permitidos pela redução das taxas de juro. Também as empresas beneficiam agora de empréstimos em condições muito mais vantajosas, o que vai contribuir decisivamente para o investimento e para o crescimento económico.

Em jeito de síntese, a mudança de moeda tem alguns custos que todos vamos sentir de imediato, mas alguns dos principais benefícios vão demorar algum tempo até se fazerem sentir. Afinal a moeda única é um grande investimento de todos nós: temos que pagar os custos primeiro e esperar pacientemente que se produzam alguns dos principais benefícios.



3

O Euro, as Conversões e os Arredondamentos

A conversão de escudos para euros é a primeira conta que os cidadãos terão que aprender a fazer. Esta conversão não pode ser feita de qualquer maneira e obedece a algumas regras que todos temos que conhecer.

Em primeiro lugar temos que saber que, desde de 1 de Janeiro de 1999, todas as conversões têm que ser feitas à taxa que foi oficialmente fixada em 31 de Dezembro de 1998 (1 Euro = 200,482 Pts). Esta taxa não mais vai ser alterada, pelo que é um número que todos nós devemos memorizar.

A taxa de conversão de escudos para euros tem obrigatoriamente seis algarismos significativos, três à direita da vírgula e três à sua esquerda, e todas as conversões têm que ser feitas com os seis algarismos — não se podem fazer simplificações ou arredondamentos neste factor de conversão.

Finalmente, e dado que o euro se subdivide em 100 cêntimos, os valores convertidos têm que ser obrigatoriamente arredondados para duas casas decimais. A conversão do preço de um maço de cigarros

que custa, por exemplo, 320 escudos, faz-se dividindo 320 por 200,482, o que dá 1,596153.... Arredondado este resultado para duas casas decimais obtém-se 1,60 euros, ou 1 euro e 60 cêntimos. Trata-se de um arredondamento comercial habitual — quando o algarismo que está na terceira casa decimal é inferior a 5 arredonda-se para “baixo”, e quando ele é igual ou superior a 5 arredonda-se para “cima”.

Como se pode verificar pelo exemplo, o arredondamento significou uma ligeira subida no preço, já que ele foi feito para o cêntimo superior. Mas noutros exemplos, com outros preços ou outras taxas de conversão, os arredondamentos podem resultar para o cêntimo inferior. Espera-se que no global de todas as operações de conversão a soma dos ganhos e perdas resultantes dos arredondamentos seja insignificante.

Mas existem alguns casos em que a conversão de preços não pode ser directa!

O que se acabou de descrever é a regra geral, mas nem todos os preços podem ser convertidos desta forma. É o caso dos bens ou serviços cujo preço unitário é muito reduzido. No caso, por exemplo, dos parafusos, cujo preço pode ser de 1 escudo ou até inferior, a conversão directa para euros dá um preço de zero euros ($1 : 200,482 = 0,004988... = 0$). Nestes casos as tabelas de preços

terão que ser ajustadas e o preço fixado para um número mínimo de unidades — por exemplo 10 parafusos passam a custar 5 cêntimos, ou 100 parafusos passam a custar 50 cêntimos (meio euro).

Um outro exemplo de preços que não devem ser convertidos directamente é o de preços que, embora a conversão não dê resultado zero, por serem **unitariamente** muito reduzidos, são muito sensíveis aos arredondamentos. A maior parte dos preços dos chamados serviços de utilidade pública (o telefone, o gás ou a água) têm esta característica.

Vejamos o caso do preço do telefone. Um impulso telefónico local em rede fixa custa actualmente 8\$50 e dura em horário normal três minutos. A conversão directa do preço do impulso para euros à taxa de conversão resulta em 0,042398 euros, ou seja, 4 cêntimos por impulso. Este arredondamento significa uma redução do preço das comunicações de cerca de 5 por cento.

Outra taxa de conversão poderia significar uma subida da facturação telefónica de semelhante dimensão. Ora, nem as empresas estão dispostas a perder 5 por cento de receitas pelos efeitos da conversão, nem os clientes devem estar dispostos a pagar aumentos desta natureza em resultado da mera conversão dos preços, que por princípio deve ser financeiramente neutra para todos. Embora ainda não tenham sido anunciadas as soluções concretas para estas situações por parte das empresas que fornecem estes serviços, parece-me que uma solução possível neste exemplo seria ajustar o tempo do impulso na proporção da variação do seu preço.

Os consumidores devem, porém, estar atentos a estas situações de modo a perceberem efectivamente se os ajustamentos foram bem feitos.

Existem ainda os preços “comerciais”!

Os preços comerciais são também conhecidos por preços “psicológicos” (por exemplo 99\$00), e segundo muitos analistas podem ser muito importantes na decisão de comprar por parte dos consumidores. A conversão directa de preços só por mera coincidência mantém preços psicológicos. O fixação de novos preços psicológicos pode exigir alterações significativas nos preços, às quais os consumidores devem estar naturalmente atentos.

Do que se acabou de descrever, conclui-se que uma pequena calculadora será indispensável para nos habituarmos às conversões e para verificarmos exactamente que tipo de arredondamento foi feito!

4

Alguns Grandes Princípios da Transição: “Não Proibição e Não Obrigatoriedade”

Hoje vamos tratar de um princípio particularmente importante sobre o impacto que a nova moeda vai ter nas nossas vidas. Esse princípio é o **princípio da estabilidade** das relações económicas; é que a mudança de moeda tem que ser feita com o mínimo de perturbação possível da vida de todos nós.

E sendo esse um dos objectivos fundamentais deste processo, o ordenamento jurídico comunitário estabeleceu dois princípios básicos que todas as pessoas terão que respeitar na transição para a nova moeda:

- a regra da “não obrigatoriedade e da não proibição”
- o princípio da continuidade dos contratos

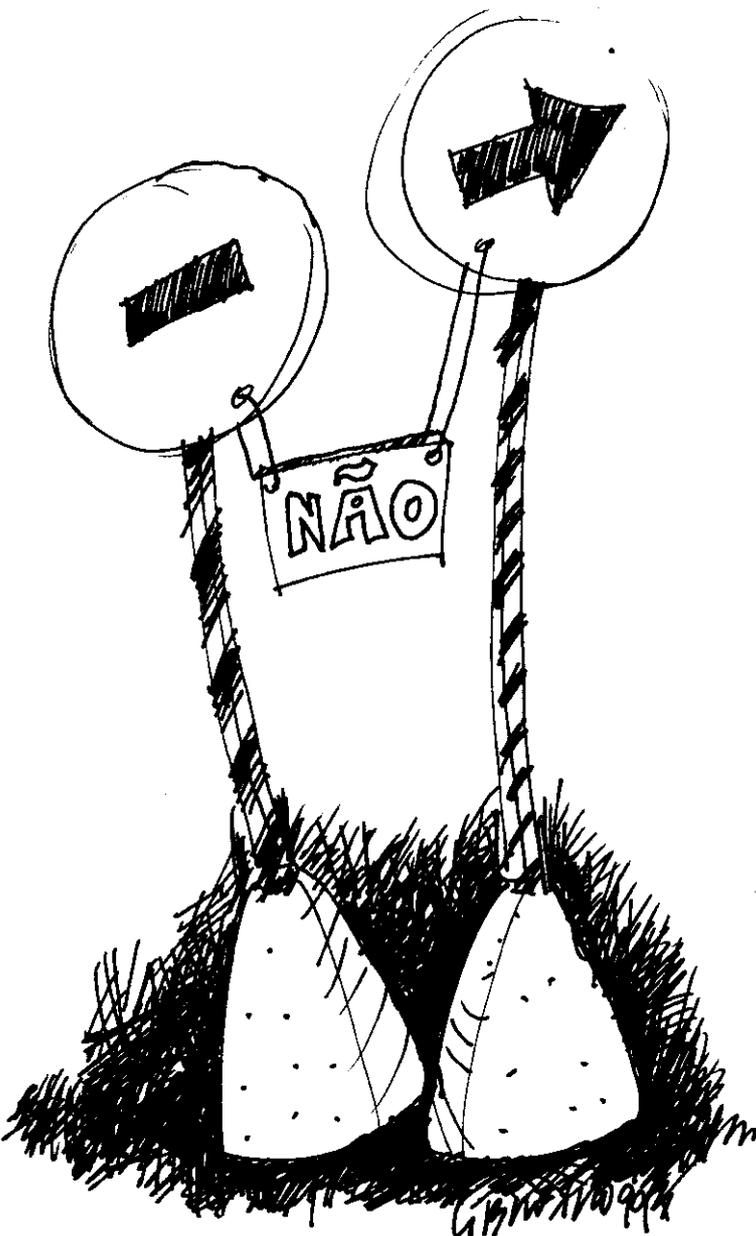
Vamos tratar do primeiro destes princípios. Então o que é a regra da “não obrigatoriedade e da não proibição”?

Esta regra destina-se a facilitar a vida das pessoas durante o período de transição. Durante o período de transição teremos a coexistência do euro e do escudo, embora não existam notas e moedas de euro, que só pode ser usado através de formas electrónicas de pagamento.

Durante este período de transição institui-se pois uma regra de “coexistência pacífica” entre as duas moedas, e que diz basicamente que ninguém é obrigado a usar o euro, mas também ninguém será proibido de o fazer. O que é que isto significa, afinal?

Isto parece confuso, e de facto é um pouco confuso, para além de inédito, mas vamos recorrer a alguns exemplos para ficarmos um pouco mais esclarecidos.

Vamos supor que estamos no período transitório e que eu vivo numa casa arrendada. Deste contrato de arrendamento faz parte o pagamento de uma renda que eu acordei com o meu senhorio que seria liquidada em escudos. Nestas condições eu devo continuar a pagar a minha renda em escudos, a não ser que eu e o meu senhorio decidamos em conjunto que eu passo a pagar a renda em euros. O meu senhorio não é obrigado a receber a renda em euros se eu decidir mudar a moeda. No entanto eu posso decidir pagar a minha renda em euros se, por exemplo, der uma ordem de transferência



bancária de uma conta minha em euros para a conta do meu senhorio que está em escudos. O banco faz a conversão automaticamente. Aqui está o princípio da “não proibição e da não obrigatoriedade”: eu tenho a opção de pagar a renda em euros, mas o meu senhorio não é obrigado a recebê-la em euros, preferindo que o depósito da mesma seja feito em escudos na sua conta. De igual modo, o comércio em geral não vai ser obrigado a colocar os preços dos artigos que vende em euros ou a facturar as vendas em euros. O momento de transição para o euro é uma opção dos próprios logistas. No entanto, vai passar a ser comum encontrar muitas lojas e superfícies comerciais com preços em escudos e euros logo desde Janeiro de 1999. Mais uma vez, o facto de uma loja não ter preços ou facturação em euros não significa que o cidadão não possa usar a sua conta bancária em euros para efectuar o pagamento das suas compras. Lembremo-nos que os cartões de débito e crédito, assim como os cheques, permitem facilmente efectuar essa equivalência monetária.

O princípio da continuidade dos contratos

A mudança de moeda tem que ser feita num quadro de estabilidade das relações económicas, evitando-se o máximo de perturbações no quotidiano da actividade das pessoas. Nesse sentido a regulamentação comunitária estabeleceu o princípio da “continuidade dos contratos” na transição para o euro.

O “princípio da continuidade dos contratos” diz tão simplesmente que ninguém pode invocar a mudança da moeda para deixar de cumprir as obrigações de um contrato a que antes se obrigara. Este princípio contém ainda uma segunda vertente, que diz que durante o período transitório, ou seja, entre 1 de Janeiro de 1999 e 31 de Dezembro de 2001, as obrigações contratuais devem ser cumpridas na moeda em que foram acordadas. Daqui resulta que durante o período transitório, e salvo acordo em contrário das partes contraentes, os contratos continuam a ser cumpridos na moeda em que foram acordados, sendo as obrigações que deles derivam automaticamente convertidas para euros quando os escudos deixarem de existir. Cumpridos estes princípios, ninguém pode deixar de cumprir as suas obrigações contratuais, sejam elas de que natureza forem. Vejamos então alguns exemplos da aplicação destes princípios.

Vamos supor que eu contratei um crédito à habitação para comprar a minha casa. Este crédito foi contratado antes

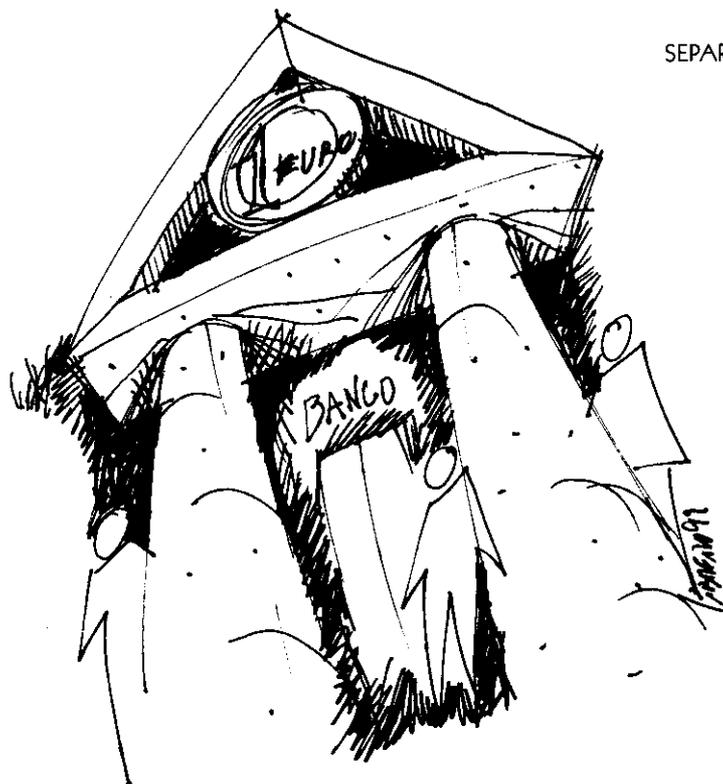
de 1999, e portanto em escudos. Durante o período transitório, se eu e o banco nada acordarmos em contrário, até 31 de Dezembro de 2001 o meu contrato continua denominado em escudos e as prestações a pagar também. Findo este período, o escudo deixa efectivamente de existir e o contrato passa a estar automaticamente denominado em euros, pelo que as prestações terão que ser cumpridas em euros a partir dessa data.

Deve notar-se que durante o período transitório eu posso acordar com o meu banco a conversão do empréstimo para euros. Se tiver uma conta bancária em euros também a posso usar para pagar as minhas prestações. Cabe ao banco efectuar as conversões necessárias, à taxa de conversão oficialmente fixada, sendo esta operação financeiramente neutra para o banco e para o tomador do empréstimo.

Existem algumas excepções previstas na regulamentação comunitária a este princípio geral da continuidade dos contratos, e que se prendem com o mercado de capitais. É o caso das emissões de obrigações e de certo modo também das acções. Nestes contratos o emitente tem a faculdade de unilateralmente converter os títulos para euros sem o consentimento expresso dos investidores.

Note-se mais uma vez que esta conversão é financeiramente neutra para ambas as partes. No entanto, considerou-se que os mercados de capitais deveriam dar o exemplo na passagem para o euro, de modo a não restarem dúvidas quanto ao empenhamento dos Estados e dos mercados neste grande projecto europeu.

O princípio da continuidade dos contratos é um pilar fundamental de qualquer mudança monetária, e portanto não poderia ser alheio à introdução do euro. Não é possível imaginar se, pela simples mudança da moeda, todas as relações comerciais pudessem ser postas em causa, ou tivessem que ser renegociadas, sem que existisse qualquer razão para isso. Seria um verdadeiro caos!



5

Os Cidadãos e o Sistema Bancário

Os bancos são as instituições por excelência que desde de 1 de Janeiro de 1999 confrontam o cidadão com a nova moeda — o euro. Embora não existam notas e moedas de euro antes de Janeiro de 2002, os cidadãos vão **poder usar o euro** como “moeda escritural”.

O que é que isto quer dizer?

“Moeda escritural” quer dizer essencialmente moeda electrónica, ou seja, aquela que só existe enquanto registo contabilístico. Neste sentido, e durante três anos, vamos poder usar o euro através de contas bancárias e de operações de conversão que os bancos vão fazer entre contas.

Mas então que tipo de operações vamos poder fazer em euros a partir de 1 de Janeiro de 1999?

1. Vamos poder ter uma conta bancária em euros (mas podemos manter a nossa conta em escudos). A opção por abrir uma conta em euros é do cliente, mas como veremos ela não é estritamente necessária.



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



**PARA CONTRATAR UM
BOM PROFISSIONAL,
SAIBA QUE OS
MELHORES TÊM ESTE
CANUDO.**



SE PROCURA BONS **▼** PROFISSIONAIS
O MELHOR LUGAR PARA ANUNCIAR É
NO INDEPENDENTE. SÓ ELE LHE OFERECE
O MAIOR CADERNO DE CLASSIFICADOS
DO PAÍS, COM 48 PÁGINAS, NUM JORNAL
RENOVADO, INOVADOR E CREDÍVEL,
GARANTINDO UM ALCANCE AINDA MAIOR
PARA A SUA MENSAGEM. COM UMA ÓTIMA
AUDIÊNCIA, O SEU ANÚNCIO, TAL COMO
A SUA VAGA, SERÁ BEM EMPREGUE.
CONTACTE O NOSSO DEPARTAMENTO
COMERCIAL PELO (01) 311 85 03.

TROMBONE, os Classificados de O INDEPENDENTE