MAR. ABR. 99 • Bimestral • 200.00

ISSN 0871-7354
60

DIRIGIR

revista para chefias

Os Caminhos do Milénio

Empresas: Gestão, Competitividade, Mercados

SEPARATA

Uma Visão Estratégica Para o Século XXI

COMUNIDADE EUROPEIA
Fundo Social Europeu

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Ministério do Trabalho e da Solidariedade

Como Viver com o Euro

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

Autores: Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sande
Apoio: Grupo BCPAtlântico

Cessação do Contrato de Trabalho

Trata-se de um estudo sobre o despedimento e as outras causas de extinção do contrato de trabalho, conciliando a análise teórica do regime jurídico com uma abordagem prática dos problemas. A Cessação do Contato de Trabalho
é um livro dirigido, simultaneamente, à satisfação das necessidades de estudantes, de profissionais do foro e de empresários.

Autor: Pedro Furtado Martins

Garantia da Qualidade nos Cuidados de Saúde

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

Autor: Diana Sale
Patrocinado pelo Hospital Fernando Fonseca

TÍTULOS	AUTOR	PREÇO (com IVA)	QTD.
Como viver com o Euro	Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sande	2 300$00	
Cessação do Contrato de Trabalho	Pedro Furtado Martins	2 500$00	
Garantia da Qualidade nos Cuidados de Saúde	Diana Sale	1 900$00	
A Contas com a Ética Empresarial	José Manuel Moreira	2 500$00	
Regime Jurídico-Penal dos Cheques sem Provisão	Germano Marques da Silva	3 000$00	

☐ Autorizo débito no meu cartão
☐ Visa ☐ Master/Eurocard
Nº ☐☐☐☐ ☐☐☐☐ ☐☐☐☐ ☐☐☐☐
Valor da transacção: _____ $00
Validade do cartão: ___/___ Data de Encomenda: ___/___
Assinatura: _____

☐ Junto cheque nº: _____
sobre o banco _____
no valor de _____ escudos, à ordem de Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

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

Nome: _____
Morada: _____
Código Postal: _____ Localidade: _____
Nº de contribuinte: _____ Telefone: _____
Profissão: _____ E-mail: _____

Principia

Encomendas para:
Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
Avenida Marques Leal, 21, 2º
2765-495 S. João do Estoril - Portugal
Telefone: (351-1) 467 87 10 · Fax: (351-1) 467 87 19
E-mail: principia@principia.pt
URL: http:\\www.principia.pt

S U M Á R I O

EDITORIAL 2

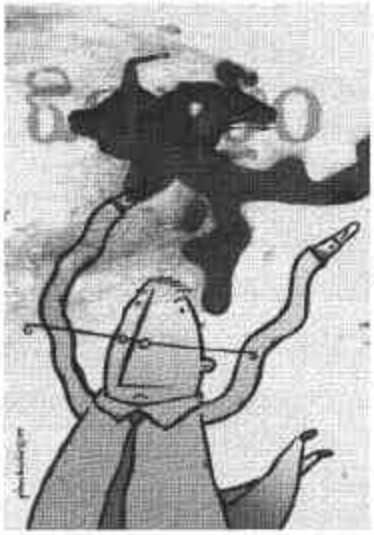
DESTAQUE
Tendências de um milénio próximo 3
Francisco Lopes dos Santos

Negócio é negócio. O resto é conversa 7
Elvira Pereira e Fernando Casqueira

FORMAÇÃO
Gerir formação 15
Teresa Lopes

HISTÓRIA E CULTURA
O herói e a marca na sociedade de consumo: transitoriedade e permanência 19
Elvira Pereira e Fernando Casqueira

FOTO: JORGE BARROS



REFLEXÃO ESTRATÉGICA PARA A PRÓXIMA DÉCADA

GESTÃO
22 Reflexão estratégica para a próxima década
Luís Pessoa

28 Gestão: banalidades e atrevimentos
João Godinho Soares

32 Estruturas e funcionamento organizacional
Rui Moura

39 Criar uma empresa
— o grande poder das pequenas ideias
J. M. Marques Apolinário

43 Disse sobre gestão

ASPIRINAS DA ALMA
44 E o vencedor do concurso de castelos de areia é...
Albuquerque Tavares

EUROFLASH 46

Tome nota 47

FALE BEM, ESCREVA MELHOR
O português: uma língua viva e permeável 50
Alice Cardoso

BREVES 56

LIVROS A LER 58

CLASSIFICADOS 60

O SENTIDO DA ESPERANÇA
A construção da esperança 62
José Vicente Ferreira

ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. **DIRECTOR** ADELINO PALMA. **COORDENADORA** LÍDIA SPENCER BRANCO. **CONSELHO EDITORIAL** ADELINO PALMA, ELIZABETE MIRANDA, HENRIQUE MOTA, JOÃO PALMEIRO, LÍDIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVELLEZ, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. **COLABORADORES** ALICE CARDOSO, ALBUQUERQUE TAVARES, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, FRANCISCO LOPES DOS SANTOS, JOÃO GODINHO SOARES, JOSÉ VICENTE FERREIRA, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, LUÍS PESSOA, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, RUI MOURA, TERESA LOPES. **REVISÃO TIPOGRÁFICA** PAULO RAMOS. **CAPA** FOTO DE JORGE BARROS. **CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA** FA – NUNO GASPAR. **ILUSTRAÇÕES** MANUEL LIBRÉBIO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO. **GRÁFICOS** NUNO GASPAR. **APOIO ADMINISTRATIVO** ANA MARIA MELO, ANA MARIA VARELA, ISABEL ALEXANDRA TAVARES.

FICHA TÉCNICA

REDACÇÃO E ASSINATURAS
Departamento
de Formação Profissional
Direcção das Revistas
Tel.: (01) 868 29 67
Ext.: 2320, 2447, 2652
Apartado 8236
1803 LISBOA CODEX
E-mail: dirigir@mail.iefp.pt

EDIÇÃO
Gabinete de Comunicação

DESIGN:
Nuno Gaspar

MONTAGEM E IMPRESSÃO:
Tipografia Peres, S.A.

PERIODICIDADE
6 números/ano

TIRAGEM
20 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA
Enviar carta com nome completo, data de nascimento, morada, função profissional, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade, ao Apartado 8236-1803 LISBOA CODEX.

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são da exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões da Comissão Executiva do IEFP.
É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

EDITORIAL

Iniciado, no último número da DIRIGIR, um ciclo dedicado aos "caminhos do novo milénio" nas várias vertentes da nossa vida em sociedade, o destaque vai desta vez para o campo da gestão.

É conhecida a evolução que ao longo do milénio que está a terminar se foi registando nas teorias de gestão, sobretudo a partir dos finais do século XVIII, quando as empresas ainda eram encaradas como sistemas fechados e toda a filosofia de gestão era orientada para a produção e assente em modelos de optimização da sua produtividade interna, até às mais modernas, baseadas já no princípio de que é necessário moldar a forma de agir às contingências externas e do momento, em ordem à satisfação das necessidades do cliente.

Igualmente são por demais conhecidas as diferenças substanciais entre uma economia que tinha como principal património os seus activos materiais e a economia actual cuja principal riqueza é intangível, porque resultante do conhecimento e da informação ou, por outras palavras, o longo caminho percorrido entre as formas de gerir empresas de trabalho ou capital intensivo que existiam no passado e ainda existem no presente e as empresas de trabalho ou capital intensivo que, cada vez em maior número, vão emergindo e emergirão no futuro.

É conhecido, portanto, o passado e o presente.

E quanto ao futuro? Que tendências é possível, desde já, vislumbrar nas técnicas de gestão, se não para um futuro longínquo, pelo menos para os primeiros anos do próximo milénio?

O leitor encontrará nos artigos seguintes algumas respostas a estas questões, fruto das reflexões dos seus autores.

Tendências de um Milénio Próximo

FRANCISCO LOPES DOS SANTOS
Director-Geral da AGESFAL Management Institute

Parece ser possível concluir — sem perigo de muitas divergências — que ao carrocel dos séculos tem correspondido uma escalada de evolução e desenvolvimento. Antever que seja também assim nos próximos séculos será uma inferição aceitável e credível e, talvez, isto seja tudo o que se possa dizer com seriedade sobre um novo Milénio. Contudo, se não ambicionarmos reflectir sobre os próximos mil anos, mas sim sobre os vinte ou trinta que nos estão próximos, é provável que se possa dizer mais alguma coisa, sobretudo se nos debruçarmos sobre as organizações, o trabalho e a actividade económica.

Os Sonhos São Objectivos Com Asas

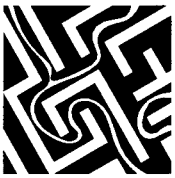
Esta segurança resulta de um pressuposto que parece evidente: a ruptura de paradigma que é necessária para que seja visionável, com alguma estabilidade temporal, o conjunto de vectores que determinarão a evolução e o contexto estratégico, já aconteceu, quer nas concepções, quer nas vivências. Estamos, pois, no embrião de um período que irá ter regras de que se já vislumbram os contornos e não no final decadente de um contexto esgotado. Podemos, então, olhar para hoje e detectar os geradores de futuro. Não precisamos de os adivinhar ou de os inventar. Na tentativa de esboçar de forma sistematizada essas tendências, optei por aglutiná-las como consequências de nove efeitos, que sentimos já, actualmente, mas que se reforçarão num futuro próximo. São eles:

Estamos, pois, no embrião de um período que irá ter regras de que se já vislumbram os contornos e não no final decadente de um contexto esgotado.

Efeito *Longlife*
Efeito Tempo
Efeito Aceleração
Efeito *Bytização*
Efeito Borboleta
Efeito *Boomerang*
Efeito Momentum
Efeito Talentum
Efeito Bytinovação

Todos estão interligados mas têm também vitalidade própria e consequências específicas, pelo que convirá decifrá-los.

Efeito Longlife



O seu principal significado é o de que a vida dos indivíduos será maior do que uma simples vida, isto é, os cidadãos irão saltar entre várias condições profissionais, organizacionais, educacionais, de saber e mesmo sociais, realizando assim várias vidas numa só vida. Por isso, terão de aprender a "ser filhos de si próprios" porque sem terem a oportunidade de usufruírem de pais e educadores vão ultrapassar várias gerações marcantes — com tudo o que isso significa de carga de valores e hábitos — à medida que os anos forem avançando.
As consequências disto para os sistemas de educação, de regulamentação do trabalho, de organização social e empresarial podem adivinhar-se muito profundas. De facto, nesta nova perspectiva, nada poderá ser tomado por adquirido, quer quanto a saber e experiência, quer quanto a direitos e garantias, mas sim tudo estará em construção permanente, ora evolutiva, ora por saltos de progresso.
O novo cidadão preservará quatro características principais para a vida social: mobilidade, informação, conhecimento e rendimento. Porque estes são os pilares que garantirão a capacidade de transformação e mudança, quer social, quer própria.

Efeito Tempo

O aprofundamento do paradoxo do tempo — quanto maiores as velocidades que atingimos, menor o tempo disponível — será inevitável, em todas as suas vertentes.
Na vertente da crescente exigência de rapidez de *feedback*, quer por parte dos nossos filhos, quer pelos nossos amigos e conhecidos, quer pelas clientelas e organizações, *Quick Response* será um dos factores de eleição.
Não menos relevante será a velocidade no *interface* entre concepção e distribuição, com a produção e a logística pelo meio. Entre uma ideia e uma transacção terá de mediar cada vez menos tempo, sob pena dessa ideia brilhante ser atirada para o museu num ápice. *Time to market*, assim se denomina este campo de batalha das actuais e novas gerações.
Por último, o esmagamento de actividades e tarefas para responderem a um novo paradigma de organização: o tempo útil para o cliente. Não bastará ser-se produtivo — isto é, fazer depressa aquilo que se tem de fazer — mas saber se o tempo utilizado para fazer o que quer

que seja está proporcionado com o valor que o cliente lhe atribui. Será o cliente o verdadeiro gestor do tempo e consequentemente das actividades, tarefas e processos. Imagina-se então a importância de dois factores consequentes: a ligação permanente ao cliente para auscultação e gestão das suas expectativas.

Podemos, então, olhar para hoje e detectar os geradores de futuro. Não precisamos de os adivinhar ou de os inventar.

Efeito Aceleração

A aceleração tem a ver com o tempo de uma forma particular. É que se trata de avaliar qual o ritmo a que se produzem ganhos no tempo. Trata-se, pois, da variável da dinâmica do tempo. Não interessa apenas se realizo em menos tempo, mas sim se este ganho de tempo foi superior ao conseguido anteriormente e qual a medida dessa evolução.
Em última análise, a aceleração nos processos, na aquisição de saber e na produção de resultados será o verdadeiro factor competitivo de sociedades, organizações e pessoas. As organizações serão avaliadas por esta medida, mais do que por qualquer outra.
Há pelo menos duas consequências desta nova forma de ver a gestão: a primeira, é a de que as organizações e os indivíduos não poderão perder tempo a olhar para o lado, ou seja, para os concorrentes, mas sim munirem-se de uma visão cliente e carregarem no acelerador organizacional. Mesmo quando analisam concorrentes e outras organizações não é para se compararem estaticamente, mas para fazerem *benchmarking*, ou seja, aprenderem com as melhores práticas... de aceleração; a segunda, consiste na informação decisiva que a leitura da aceleração pode trazer à estratégia e ao reposicionamento das entidades. De facto, quando a aceleração diminui entra-se em rendimentos decrescentes. Se tal acontece sistematicamente, há que pôr em causa o paradigma de reflexão e funcionamento, porque os problemas que se terão de enfrentar já não poderão ser ultrapassados no quadro do nível do pensamento com que foram gerados. Há, então, que promover o próprio nível de pensamento, muito provavelmente em ruptura.

Efeito Bytização

Muitos de nós, não nos teremos apercebido realmente do que significa sociedade da informação ou do saber, quando ela começou a aparecer nos escaparates pela pena de Alvin Tofler ou de Peter Drucker. A nossa interpretação terá sido de que tal tinha apenas a ver com a fase da cadeia de valor que gerava mais margens ou mais competitividade. Embora isso seja claramente verdadeiro, não é o mais importante. Hoje, o fenómeno da desmaterialização de produtos, serviços e processos, que denomino de *Bytização*, é evidente.
Produtos que anteriormente eram formados por gramas e centímetros, passam a ser constituídos por *bytes*. Serviços que implicavam logística complexa em quilómetros e metros quadrados, transferem-se à velocidade das telecomunicações. Actividades e funções que forçavam presença física, deslocações e horas/homem, são hoje feitas à distância e unidirecionalmente.
Ear & Eye (ouvidos e olhos) são os alvos da *Bytização*, isto é, todas as ofertas que visam as necessidades que se satisfazem através do ouvir e do ver poderão, a prazo, ser *bytizadas*.

Efeito Borboleta

Há cerca de 5000 000 000 de habitantes no planeta. Grande parte desses, diariamente, buscam novas oportunidades e lançam novas tentativas e ideias que se repercutem rapidamente por todo o lado, sobretudo nas regiões de maior desenvolvimento. São grandes ideias que revolucionam tecnologias e formas de viver, ou pequenas iniciativas que terão a ver com servir melhor o cliente A ou B. Não interessa. O importante é que vivemos mergulhados num enorme ninho de iniciativa e inovação.
A informação, com o seu efeito megafone, faz o resto que é necessário para o denominado efeito borboleta

e depressa se move a cadeia de intermediários, distribuidores e prestadores de serviços que colocam novas ofertas à mão de semear das clientelas.
O efeito borboleta traz uma cada vez maior globalização à Globalização, fazendo com que seja cada vez mais verdade que "Todos concorrem com Todos" e por isso será também melhor que "Todos cooperem com Todos" criando um novo Mundo em que "sozinhos, estamos muito mal acompanhados".

Efeito Boomerang

O efeito boomerang é o principal factor que traz relevância à garantia da qualidade. Nada é inócuo nem despiciente. Dos nossos actos recebemos *feedback* implícito imediato, do qual podemos algumas vezes ter a felicidade de ter leitura explícita. Somos o alvo dos nossos próprios actos.
Sabe-se que clientes insatisfeitos propagam a sua insatisfação a cerca de três vezes mais pessoas do que aqueles que estão satisfeitos o fazem. Um acto de não qualidade terá custos cada vez mais acentuados. Tal releva uma necessidade adicional que consiste no facto de a Qualidade ter de ser comunicada e não apenas entregue.
Mais uma vez será no foro da informação que o impacte *boomerang*, positivo ou negativo, será disputado.
A nível *hard* apenas se poderão cumprir os limiares mínimos numa sociedade comunicacional.

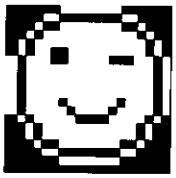
Efeito Momentum

Trata-se de uma ampla aplicação do *just in time* a todos os factores da vida de uma organização.
Haverá um momento propício para cada oportunidade de tal forma que essa oportunidade possa ser desta empresa ou deste indivíduo.
Se é verdade que o saber, a competência e a imagem serão as bases estruturais da competitividade, elas só o serão se forem efectivas, isto é, se se disponibilizarem no momento certo.
As consequências deste efeito nas organizações relevam toda a importância de um *empowerment* real e, simultaneamente, abrem cada vez um maior número de oportunidades ao empreendedorismo, com ou sem empresariatização.

Efeito Talentum

Os últimos anos da literatura de gestão são frutíferos quanto ao tema Capital Intelectual. Como alavancar na genialidade, como a comunicar e como a reforçar.
Do simples princípio da geração de oportunidades de descoberta ao armazenamento e disponibilização em tempo útil do descoberto.
Num contexto em que se evidenciam rupturas radicais, por via da pressão de tecnologias, clientelas e indivíduos, o verdadeiro *stock* técnico-científico deixa de estar nos livros e na mente de educadores para passar a residir no talento de cada indivíduo e na sua capacidade de descobrir soluções. Para o desenvolvimento do novo profissional, não se trata já de aprender a aprender mas sim de aprender a descobrir e criar.
Dar oportunidade ao desenvolvimento e efectivação do talento será um dos factores estratégicos e organizacionais de sociedades e organizações.

Efeito Bytinovação



Por último, há que realçar o imenso campo de inovação económica permitido pelo *byte*. Como o *quantum* está para matéria e o *gene* para a compreensão da vida, o *byte* está para os negócios e a sociedade.
Deste imenso campo nascerão produtos e serviços novos que até aqui foram impensáveis. Não se trata da já referida *Bytização*, mas sim de inovação através do *byte* de soluções completamente novas.
Essas soluções terão a forma de ofertas, mas também de novas profissões e formas de trabalho.
Com o cúmulo de serem acessíveis e estarem democraticamente disponíveis à grande maioria dos indivíduos.
A *Bytinovação* será a área de maior aplicabilidade de todos os restantes oito efeitos descritos e revolucionará o próprio sonho, que não terá mais de ficar numa imagem solitária que vê desvanecer a sua riqueza virtual quando se transforma em comunicação, para poder passar a ser um objectivo cada vez mais realizável. Por isso, sonhar será cada vez mais importante.

Caro leitor,
Não hesite em enviar os seus comentários para:

fls@agesfal.pt ou dirigir@mail.iefp.pt

Negócio é Negócio. O Resto é Conversa

ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA
Socióloga. Assessora da IGF
Antropólogo. Docente Universitário

A referência ao mundo do futebol conecta geralmente com a noção de jogo, de actividade lúdica e de espectáculo, a que se associa o complexo fenómeno de comportamento de grupo relativamente aos assistentes/espectadores.

Estas indicações contextualizam numerosos trabalhos de investigação, publicados no presente, cobrindo as diversas vertentes do problema, desde os aspectos pedagógico-formativos dos jovens, até à explicação de comportamentos desviados, protagonizados pelos *hooligans*.

É deveras curiosa a ligação já clássica ao comportamento tribal, composto pelas claques de associados, com os seus mitos, os seus ritos, os seus *totens* e emblemas, o culto dos seus antepassados — o Eusébio, o Chico Violinos, o Pavão, o Pedroto, etc. —, os seus xamanes[1], e, porventura, as suas atitudes agonísticas e de desafio perante as claques concorrentes.

Se estes aspectos foram já objecto de ampla divulgação, outro tanto certamente não se passará com o que liga o futebol ao mundo dos negócios e, especialmente, ao mundo da gestão.

Enquanto negócio, reporta-se a uma actividade cuja dinâmica é tradicionalmente assumida pelo topo da hierarquia do clube de futebol, com a sua direcção, especialmente com o seu presidente, constituindo este a face visível de um mundo complexo, estranho e, por vezes, subterrâneo, mediaticamente referido não só no quotidiano, mas, também, nos "tempos fortes" da tribo clubística: celebrações de vitória; eleições para os novos corpos gerentes; apreciação do Relatório e Contas; e, igualmente, nas peripecias, frequentemente rocambolescas, sobre a aquisição de jogadores, assegurando, por passe de mágica, a supremacia sobre os rivais. Isso era e é prometido e amplamente divulgado, exponenciado em termos tais que, não poucas vezes, reveste o carácter de problema nacional.

Seja como for, a personalização do essencial da dinâmica clubística na figura do seu presidente, na sua relação com entidades extra futebol, que o condicionam fortemente, poderá não impor um perfil de gestor, com competências especiais (técnicas, interpessoais e estratégicas). Como afirma, de forma lapidar, o presidente do Inter, Massimo Moratti: "Negócio é negócio, o resto é conversa. Quem dita as regras são os *sponsors*, os canais televisivos, a publicidade e as cotações nas bolsas de valores. Entendo que estas quantias loucas possam irritar, até a mim irritam, mas quando se chefia uma empresa como o Inter assume-se o empenho de oferecer um produto de qualidade."[2]

Esta referência ao mundo dos negócios não contraria em nada e talvez até reforce um conceito de presidente enquanto entidade dedicada de corpo e alma ao clube, sagaz e esperto, possuindo peso empresarial, financeiro e político, dispondo de algum poder de influência.

Os próprios sócios, na maioria dos casos, não conseguirão descrever os *skills* que habilitam tecnicamente os presidentes para o desempenho dos cargos.

Actualmente, esta situação tende a alterar-se rapidamente. Cada vez mais também no futebol emerge a importância da figura do gestor como elemento-chave potencializador das capacidades do clube.

Nesta conformidade, a revista *Dirigir* propõe descomprometidamente a recolha dos depoimentos de pessoas que, por enquanto, ainda não são presidentes...

Fernando Reboredo Seara

Professor Universitário, natural de Viseu, integrante do painel de comentadores residentes do "Jogo Falado" da RTP2 (às segundas-feiras)

DIRIGIR — Bom dia Professor Fernando Seara. Antes de mais, obrigado por nos receber. E como sabemos que dispõe de muito pouco tempo para o efeito, pedimos-lhe o favor de discorrer sobre a possibilidade de se utilizar, na gestão de uma equipa de futebol, os mesmos mecanismos de gestão que se utilizam normalmente nas empresas.

F. SEARA — Vou tentar fazer-lhe essa tentativa de conexão entre o futebol e os mecanismos de gestão, antecipando, naquilo que é possível, estabelecer relações entre o futebol e a política, porque a política também tem importância ao nível da modelação dos esquemas de gestão.

Repare bem, identifiquemos, se quiser, três tipos de futebol: o alemão, o italiano e o brasileiro. O futebol alemão é concebido como um futebol de estado-maior: estratégico, colectivo, lógica de *bunker* e tentativa de assaltos finais, concepção tipicamente prussiana da política e das relações de poder. A lógica da filosofia alemã é a lógica a que alguns comentaristas desportivos chamam os *punzers*. Portanto, repare, futebol, políticas, concepção de poder... O futebol italiano é um futebol daquilo que se chama *cattanaggio*, concebido como uma defesa segura, para contra-ataques explosivos. Lógica italiana pura. Uma indústria de ponta. Uma exportação global, por vezes agressiva. United Colours of Benetton, como símbolo da agressividade. Símbolo da indústria de ponta também, na minha óptica, com o cavalinho branco da Ferrari. Projecção da Itália. Centro do Mundo. Centro da religiosidade, com Roma. Lógica de um *spot*, daquilo que se chama um mecanismo de exportação, através desse mar relativamente fechado, hoje em dia mais aberto, que se chama Mediterrâneo. E uma criatividade explosiva, uma criatividade para fora. A Itália é, claramente, uma realidade exportadora. Repare que, mesmo com uma instabilidade política enorme, mesmo com 48 governos desde o final da 2.ª Guerra Mundial, o que é que há?! Há uma linha estratégica de retaguarda que se mantém. E isso é importante na Itália.

O terceiro modelo, de que é exemplo o futebol brasileiro, caracteriza-se por: individualismo; impulso; artista; mitos; desorganização; desorganizado. E, portanto, instabilidade. Instabilidade ao nível de sistemas de governo, de regimes políticos, rupturas autoritárias, democráticas, grandes diferenças sociais, gritantes desigualdades sociais, mecanismos de concepção de relação muito dependentes do Estado, corrupção, etc. E depois lá temos o Garrincha das Pernas Tortas, que o Vinicius de Morais canta tão bem, temos o Pélé e temos agora os mitos do Ronaldo e companhia. Individualismo, portanto.

DIRIGIR — E Portugal, como caracteriza a situação portuguesa?

F. SEARA — Os três exemplos que referi são marcantes para mim. Quanto a Portugal, julgo que Portugal vai buscar muito ao Brasil. Nós também criámos o Brasil e, portanto, um bocadinho do Brasil é nosso, e, por isso, também somos bastante influenciados pelo Brasil ao nível da chamada cultura mediática, que se reflecte na linguagem portuguesa, nos costumes, na mudança de valores, devido, por exemplo, à influência decisiva das telenovelas. A *Gabriela Cravo e Canela* é isso mesmo, o começo da mudança.

DIRIGIR — E que relação se pode estabelecer entre estes três modelos e os mecanismos económicos dos respectivos países?

F. SEARA — Estas três perspectivas vão-nos dar uma tentativa de evolução, que é real nos mecanismos económicos, para aquilo que se chama a "gestão conforme", a "gestão equivalente" ou a "gestão similar". Porquê? Porque, no fundo, se eu tenho no mundo uma tendência para o politicamente correcto, e para o unipolar, começo a ter também na realidade desportiva mecanismos de concepção similares. Hoje em dia têm um nome, chamam-se Sociedades Desportivas ou Sociedades Anónimas Desportivas. É a evolução dos clubes para aquilo a que os Ingleses chamam *company* e nós chamamos "sociedade" — sociedade desportiva ou sociedade anónima desportiva. E daí as ligações, hoje em dia, entre o desporto, o futebol e a gestão. Concebido como quê? Concebido o futebol como negócio.

E sendo negócio é um produto que tem que ser analisado sistemicamente. E sendo analisado sistemicamente, é um produto que sendo espectacular tem que ser atractivo, sendo de multidões tem que gerar milhões, e, em terceiro lugar, sendo reprodutivo tem que ter em conta um elemento, que é de sempre, mas que hoje em dia tem uma grande importância, que é a relevância do activo, ou seja, dos recursos humanos.

DIRIGIR — E quem é o gestor de recursos humanos numa equipa de futebol?

F. SEARA — Diz-se, normalmente, que o treinador de uma equipa é, na sua essência, o gestor de recursos humanos, ajudado por um gestor comercial para a reprodução da marca, para a valorização da marca, ligado a um gestor financeiro para a avaliação, fundamentalmente, das capacidades e dos riscos do investimento. Porventura, riscos de investimento que estejam ligados à explosão dos exclusivos televisivos, à contratação de grandes jogadores e, portanto, para aquilo que se chama o círculo vicioso dos mecanismos de gestão no futebol. Depois o gestor de produtos específicos, o gestor do novo *merchandising*, e, porventura ainda, o gestor dos patrocínios virtuais, a curto prazo, com as televisões virtuais, e o gestor daquilo que podemos chamar dos novos consumidores, que, no fundo, aqui são os novos adeptos, ou seja, que são os novos cativos, ou seja, que são aquelas pessoas que virão aos estádios, e, por isso, esta lógica de reconstrução dos estádios, a que se assiste em todo o mundo, uns por necessidade dos grandes eventos desportivos mundiais, europeus, jogos olímpicos, e outros motivados por lógica de compatibilização do produto.

DIRIGIR — Compatibilização do produto?!

F. SEARA — Se eu hoje vejo grandes empresas de Portugal irem para as novas zonas de escritórios, aquela famosa nova zona de escritórios do alto da Avenida das Forças Armadas, ao redor da Bolsa, a zona nova de escritórios de Linda-a-Velha, a meio caminho entre a Quinta da Marinha e o Marquês de Pombal, que é bom para o gestor. A lógica da nova tentativa de descoberta e de aproveitamento do investimento público significativo do Parque das Nações. Reparem, eu tenho aqui também, no âmbito do futebol, os novos estádios: a Arena de Amesterdão, um símbolo. A reconstrução do estádio do Wimbledon, em Londres. A remodelação total do estádio do Maracanã, no Rio de Janeiro. Os novos estádios anunciados do Sporting e do Porto, em Portugal. A lógica de reformulação do espaço ao redor do Santiago Barnabé, o estádio do Real Madrid, em Madrid. No fundo, nas empresas mudam-se as áreas de sedimação, e adopta-se o *open space*, a nova realidade de concepção e de aproveitamento interno de todas as capacidades inerentes aos recursos humanos. No futebol, procuram-se novos palcos. E, hoje em dia, um estádio de futebol não é apenas um estádio de futebol. É um estádio de futebol que tem de ser aproveitado em tudo, e, por isso, o novo *Stade de France*, o novo estádio construído para o Mundial de França, tanto dá para os jogos da selecção de futebol francesa como de râguebi, como pode perder 10 000 lugares e cantar ali o J. Haliday ou os Rolling Stones, e, ao lado, tem um Centro Comercial. E se vamos ao estádio do Manchester United, o Manchester United tem o estádio, tem os seus 52 000 lugares sistematicamente cheios para ver o David Beckam jogar, e outros, e tem restaurantes sobre o estádio. A pessoa sai do jogo e pode ir ao restaurante, onde come, porventura, uma vez por semana, com um jogador, que está obrigado, contratualmente, a marcar presença no restaurante.

DIRIGIR — E quem faz a gestão do restaurante?

F. SEARA — É o clube, ou então através do fenómeno de concessão, mas neste caso é o Manchester United. O que significa que se, por exemplo, lá come e se almoça com o David Beckam, e bebe, porventura, uma garrafa de vinho, que está franchisada pelo Manchester, portanto já está a pagar alguma coisa ao clube, sente-se na obrigação de comprar uma camisola com o David Beckam, e, eventualmente, três postais com a fotografia do filho do David Beckam

... concebido o futebol como negócio. E sendo negócio é um produto que tem que ser analisado sistemicamente. E sendo analisado sistemicamente, é um produto que sendo espectacular tem que ser atractivo, sendo de multidões tem que gerar milhões, e, em terceiro lugar, que sendo reprodutivo tem que ter em conta um elemento, que é de sempre, mas que hoje em dia tem uma grande importância, que é a relevância do activo, ou seja, dos recursos humanos...

... o futebol e a percepção da gestão em Portugal têm essas duas coisas. Nós, nalguns casos, temos a filosofia, e já interiorizámos a filosofia do capitalismo industrial, com todas as necessidades do capitalismo industrial, sob pena de a indústria não ter capacidade de sobrevivência ou de reprodução, que é fundamental para uma indústria, e, simultaneamente, e nessa lógica, nuns casos tenho um gestor, nuns casos tenho uns esboços de gestão, noutros casos tenho a angústia do comerciante...

e da Spice Girl Victoria Adams, que significa uma excitação para a filha, quando chegar a casa à noite, nos arredores de Manchester ou de Liverpool (se, porventura, tiver a ousadia de ser do Liverpool e ter ido almoçar com o David Beckam). E, portanto, eu tenho aqui um novo mecanismo de gestão global, onde o treinador tem de ser isto mesmo. Tem de saber que tem 22 ou 24 jogadores, que são activos, que valem, que são decisivos para a cotação na Bolsa, para a descida de 0,2 ou a subida de 0,5 na cotação da Bolsa, e acima tenho uma lógica de administração, que se exalta com os resultados desportivos, mas não deixa de se exaltar a ela própria com as susceptibilidades do Senhor Murdoch comprar por 180 milhões de contos o activo daquela empresa, que já não é só um clube de futebol.

DIRIGIR — E, portanto, o futebol, hoje em dia, é, sobretudo, um negócio?

F. SEARA — É fruto de uma evolução, de uma evolução capitalista, de uma indústria puramente capitalista, tendencialmente holiopolista, potencialmente cartelizada ao nível dos exclusivos televisivos, e em que se tem a noção de que a gestão de um clube de futebol é uma gestão de um produto que está inserido numa indústria, que é uma das indústrias com maior expansão nos primeiros anos do próximo milénio — a *indústria do lazer*. Simultaneamente à indústria do lazer, a lógica da necessidade de identificar um produto necessário à indústria do lazer com a atractividade e com a capacidade de produção financeira das televisões e, portanto, os jogos são às horas a que os clientes consumidores estão mais apetentes para no intervalo dos 15 minutos serem inundados pela OPEL e pela Mc Donald's, pela Fuji Film (para filmarem a família nos tempos de lazer), e para, porventura, comprarem um utilitário da OPEL para os filhos, porque, entretanto, o não utilitário já têm os pais. É esta realidade que penso que é fundamental perceber no futebol de hoje, no futebol em si como modalidade, como, porventura, nos Estados Unidos é fundamental perceber o basebol, o futebol americano ou o basquetebol com a NBA. Como é, igualmente, fundamental perceber, no Canadá ou na Finlândia, o *hockey* sobre o gelo, como é fundamental perceber, por exemplo, alguns mecanismos relacionados com o *sumo* no Japão. Ou seja, eu tenho que ir ver o desporto, e cada uma das modalidades, como um produto económico, um produto económico com uma gestão que tem que ser analisada sistemicamente. Portanto, uma análise sistémica da gestão. E aqueles que tiverem maior capacidade de fazerem uma análise sistémica e perceberem que a rentabilidade pressupõe, também no futebol, excelência, os melhores... Depois entra a psicologia social: cada futebolista é em si mesmo um ser que não se repete, que tem que ser metido no seu lugar próprio.

DIRIGIR — Nesse contexto, quais são os problemas com que se defronta o futebol português?

F. SEARA — Surgiu no futebol um elemento perturbador. É que o futebol é um fenómeno da evolução do capitalismo mas, num primeiro momento e neste preciso momento, ainda com uma lógica do capitalismo global sem controlo. Há um elemento perturbador no futebol, e também um bocadinho no basquetebol e noutras modalidades, que é o da intermediação, ou seja, é um capitalismo industrial e um capitalismo comercial. Portanto, o grande problema do futebol, hoje em dia, é que não distingue o capitalismo industrial do capitalismo comercial. No que respeita ao capitalismo industrial, há uma indústria própria em cada estádio e, porventura, uma indústria no espaço europeu, com a Liga dos Campeões, mas, simultaneamente, ao lado, temos o capitalismo comercial, e nesse aspecto do capitalismo comercial, como desde o negócio das especiarias, nós somos brilhantes. Nós temos, em relação ao número de futebolistas inscritos na Federação, a maior taxa do mundo de empresários para a intermediação dos jogadores, o que, no fundo, é a Casa dos Vinte e Quatro. Nós reproduzimos, no final do milénio, alguma coisa que já tínhamos feito na altura das Descobertas.

Nós vamos buscar especiarias a todo o lado. Por vezes, má especiaria, mas somos brilhantes nessa matéria — jogadores brasileiros, que jogam na 2.ª Divisão, chegam a Portugal anunciados como grandes expoentes, excelentes, que depois se descobre que nem chutam com o pé esquerdo. Esta nossa capacidade, que é uma capacidade inata, porque perceber o futebol não é julgar que Portugal e as pessoas que dirigem o futebol português, nalguns casos, são diferentes daquilo que é a nossa idiossincrasia. Nós somos um país de comerciantes. Não basta ir ao Brasil e ouvir anedotas sobre Portugal. Nós, no fundo, na lógica de Portugal, o capitalismo industrial leva-nos para a modernidade, e motiva-nos para a modernidade, mas o capitalismo comercial leva-nos para aquilo que nós somos tradicionalmente. É o açúcar e a canela. A boa e a má especiaria. A tentativa de fazer negócio mesmo com produto de segunda qualidade. Portanto, é aquele nosso espírito, de que falava o Eça de Queirós, no século passado, mas já o Padre António Vieira se lhe referia, e muitos outros, se olharmos para a nossa literatura. Somos um povo que gosta de comprar. Agora, graças a Deus, vamos começando a ter a noção de que se pode comprar produto muito bom. Mas compramos por atacado.

DIRIGIR — Em síntese...

F. SEARA — O futebol e a percepção da gestão em Portugal têm essas duas coisas. Nós, nalguns casos, temos a filosofia, e já interiorizámos a filosofia do capitalismo industrial, com todas as necessidades do capitalismo industrial, sob pena de a indústria não ter capacidade de sobrevivência ou de reprodução, que é fundamental para uma indústria, e, simultaneamente, e nessa lógica, nuns casos tenho um gestor, nuns casos tenho uns esboços de gestão, noutros casos tenho a angústia do comerciante.

Paulo Modesto Pardal

Professor Universitário, natural de Évora, consultor de empresas

DIRIGIR — Dr. Paulo Pardal, antes de mais muito obrigado pela sua disponibidade em nos receber, e como sabemos que está efectivamente muito ocupado, passamos, se nos permite, de imediato, à entrevista. Sabemos que as empresas morrem... Nascem, desenvolvem-se e morrem, inclusivé algumas das incluídas, em dado momento, nas listas das maiores empresas mundiais já desapareceram.

Os clubes de futebol também podem morrer pelas mesmas razões que levam ao desaparecimento das empresas? Falham nas mesmas coisas?! Ou há outras variáveis a considerar para um seu eventual desaparecimento?

P. PARDAL — Eu acho que os clubes de futebol não morrem. E não morrem por duas grandes ordens de razões. Em primeiro lugar porque os clubes de futebol têm acesso a uma via de financiamento que as empresas não têm: que são as *doacções*. Aquilo que se passa nos clubes de futebol em Portugal, do ponto de vista do seu financiamento indirecto, é um verdadeiro escândalo. As Câmaras não patrocinam os clubes, mas, em contrapartida, atribuem-lhes lotes e lotes de terreno para edificação. Sabemos que esses clubes não estão organizados nem têm vocação para promover a rentabilização desses terrenos, donde que o que vai acontecer, mais tarde ou mais cedo, é que os clubes vão vender o património que lhes foi doado tal e qual, realizando uma mais-valia considerável. E como são entidades isentas de impostos... isto acaba sendo uma forma de financiamento encapotada. A este respeito, há uma história recente, que tem vindo relatada nas páginas dos jornais, que refere que a um dado clube, que, há cerca de um ano atrás estava numa situação absolutamente incontrolável, ter-lhe-ão sido criadas condições para a venda de um determinado lote, onde se situava um campo de treino ou coisa que o valha, e com a venda desse campo, e mediante outras medidas operacionais de corte de despesas mensais, saneou financeiramente as suas contas.

...porque o que pode acontecer a um clube é definhar a um nível de dimensão tal, em que regresse ao seu estádio embrionário original de factor de agregação social, numa perspectiva pura. Portanto, afasta-se da competição, entendida no sentido muito lato e metafórico do termo, e reduz-se à sua dimensão original de clube desportivo, deixando de ser uma empresa da indústria do lazer...

Outra questão importante tem que ver com os custos fixos dos clubes desportivos, porque nas comparações internacionais, quando se compara um grande clube como o Manchester United com o Benfica, que é um pequeno clube, numa dimensão europeia, ou com o Barcelona, que é também um grande clube, à escala europeia, temos que ter em conta que os factores de apreciação da dimensão de clube estão perfeitamente subvertidos. O Barcelona tem uns 37 empregados, enquanto o Benfica tem 500. Mas essa é outra consequência do estilo de liderança dos clubes, como é evidente.
Portanto, os clubes não morrem, primeiro porque têm estas vias de financiamento encapotadas e, em segundo lugar, porque o que pode acontecer a um clube é definhar a um nível de dimensão tal em que regresse ao seu estádio embrionário original de factor de agregação social, numa perspectiva pura. Portanto, afasta-se da competição, entendida no sentido muito lato e metafórico do termo, e reduz-se à sua dimensão original de clube desportivo, deixando de ser uma empresa da indústria do lazer. E quando um clube definha, esse definhar pode ser mais ou menos turbulento na justa medida da pressão dos credores. Mas aí há uma coisa que é fundamental. É que os credores também já foram formados nos quadros de valores em que nós nos movimentamos desde há 25 anos a esta parte. Isto é, paga-se quando se pode. Donde a agressividade dos credores com os clubes de futebol é muito reduzida, muito reduzida mesmo, ou seja, se eu vender a crédito qualquer coisa a um clube de futebol, eu nem sequer o digo a ninguém, porque imediatamente me chamam estúpido. Se vendi, ninguém tem pena de mim, donde a minha agressividade cobradora é praticamente nula. De modo que esse definhar é normalmente pacífico.
Portanto, os clubes de futebol, desse ponto de vista, não me parece que morram. Regressam é a patamares de dimensão, de inserção, de mediatização, de empresarialização completamente diferentes. É o caso de um União de Tomar, provavelmente, ou de um Montijo, ou de um Tirsense, que há quatro ou cinco anos esteve na 1.ª Divisão, esteve quase a ir às competições europeias, e, depois, entrou em queda livre, e neste momento está na 3.ª Divisão, com um passivo astronómico, ao que parece, mas ninguém está muito preocupado com isso. É como a anedota do judeu. Sabem a anedota do judeu?!
DIRIGIR — Não.
P. PARDAL — O judeu pediu dinheiro a um amigo e, a partir do momento em que pediu dinheiro e começou a ver que tinha dificuldades em pagar, o homem deixou de dormir. Dava voltas na cama, levantava-se, ia fumar para a janela. A mulher andava doida com aquilo. O homem também andava doido com a falta de sono. Uma vida trágica lá em casa por aqueles dias, até que o homem, num acesso de loucura, às quatro da manhã, enquanto está à janela a fumar um cigarro, enche-se de coragem, grita para o amigo a quem ele tinha pedido dinheiro, que vivia do outro lado da rua: "Olha David, eu não te posso pagar, eu não te vou pagar." E foi para a cama e dormiu tranquilamente. A mulher ouviu aquilo tudo, não lhe disse nada, mas, na manhã seguinte, ao pequeno-almoço, olhava de esguelha para ele, não sabia como é que ele estava, se ele tinha enlouquecido de vez ou se ainda estava no seu perfeito juízo, e começou a abordar a questão com ele: *"Tu lembraste, ontem à noite...", "Sim lembro-me. Hoje dormi bem.", "Mas tu foste para a janela...", Pois fui, como habitualmente...", Mas sabes que deste um grito?!", "Sim, sim. Eu disse ao David que não lhe pagava.", "E agora não estás preocupado com isso?", "Não, não. Agora quem se preocupa é ele."* É um pouco assim com os clubes desportivos...
Outra forma de financiamento encapotado, hoje muito, muito, bastante vulgar mesmo, não tanto nos grandes clubes mas, fundamentalmente, nos pequenos clubes de província, é a fraude fiscal. A fraude fiscal traduz-se no seguinte: eu faço um donativo ao clube de 50 contos e é-me emitido um recibo de 500 contos. O clube não tem carga fiscal pendente e eu deduzo

nas minhas contas, a título de donativos, aqueles 500 contos. Isso é uma situação que se suspeita ser perfeitamente vulgar. Uma outra situação que determina que os clubes regressem a um estádio embrionário reporta à atribuição aos clubes das licenças de jogos de azar, como é o caso do bingo, que constitui uma fonte de receita garantida, tem feito o progresso de alguns clubes, vidé o caso do Estrela da Amadora, vidé o caso, não obstante a instabilidade que o atravessa, do Belenenses, e de alguns clubes de província. Curiosamente houve casos em que a atribuição do bingo foi a morte dos clubes de futebol. Porquê? Porque o que sustentava alguns clubes, no final da década de 70, era o jogo clandestino. O jogo foi oficializado, deixou de haver interesse. Os clubes perderam uma fonte de receitas essencial.

DIRIGIR — A propósito de jogo, ocorre-nos perguntar porque é que um clube como o Estoril, que aparentemente tinha tudo para vingar, dada a sua localização, anda tão à deriva?

P. PARDAL — Um clube como o Estoril anda tão à deriva porque ainda ninguém pegou nele em termos empresariais.

DIRIGIR — Portanto, essa é a via?

P. PARDAL — É a via do ponto de vista de modelo de gestão, não do ponto de vista institucional, porque as SAD — Sociedades Anónimas Desportivas — hoje em dia são apontadas como a panaceia dos clubes... Todavia, se as acções se valorizarem quem ganha são os accionistas que as venderem. Compraram por 1000, vendem por 2000. A valorização bolsista do papel, em qualquer sociedade, não significa acréscimo de meios financeiros para os clubes. Ora os clubes de futebol o que precisam, depois de duas décadas de desgoverno pelos factores atrás mencionados, é de dinheiro fresco para sanearem as suas contas. Ora, enquanto sociedades anónimas desportivas só conseguem isso com sucessivos aumentos de capital e a subscrição de novas acções, mas viu-se, nas situações periféricas, periféricas relativamente aos clubes grandes, mais recentes, que quem teve que acabar por ficar com as acções, com o papel emitido aquando da subscrição inicial, foram as Câmaras ou o próprio clube ou sociedades de dirigentes encapotadas. Estão a ver a ideia?

DIRIGIR — Sim, sim.

P. PARDAL — Portanto, se houver agora um aumento de capital, eu pergunto: Quem é que vai subscrever papel?! Quem? Se as acções foram emitidas a 1100 escudos e estão a 800. Ou se foram emitidas a 1000 e estão a 750. Para isso compro quadros e penduro na parede. O Manchester United é uma sociedade anónima, vale não sei quantos milhões de contos, mas o que se passa com o Manchester é que está saneado financeiramente. Os influxos financeiros do Manchester não vêm da subscrição de papel. Vêm maioritariamente do *merchandising*, de actividades comerciais conexas com uma equipa de futebol que passa a ostentar não já o nome de um clube desportivo mas uma marca comercial, embora as letras sejam as mesmas. É, pois, em virtude dessas actividades colaterais ao espectáculo desportivo que os clubes injectam dinheiro, não é através da pura e simples transformação em sociedade anónima. Isso é uma falácia.

DIRIGIR — E no que respeita às transmissões televisivas, o que é que se passa?

P. PARDAL — O fenómeno da transmissão televisiva dos jogos de futebol é um fenómeno, do ponto de vista comercial, verdadeiramente espantoso, porque eu vou à televisão vender uma coisa que, em boa verdade, não é inteiramente minha, que é o direito de transmissão televisiva. Por exemplo, o Rio Ave vende os próximos cinco jogos em casa, mas quem vai assistir pela televisão ao jogo Rio Ave — Benfica são os benfiquistas, porque os adeptos do Rio Ave estão no estádio. Percebem a ideia?! E o Benfica não ganhou nada com o negócio.

DIRIGIR — A propósito de adeptos, assiste-se actualmente a um significativo aumento de adeptos de outras modalidades desportivas, como, por exemplo, o ténis e o golf. É uma questão de moda, de *snobismo*,

...É preciso a criação de uma "entente", ou seja, não adianta o Sporting ou o Benfica fazerem os esforços para credibilizar o produto enquanto expectativa, o adversário também conta, os bastidores também contam, e, portanto, a característica fundamental, na minha opinião, dos dirigentes desportivos é uma ausência de capacidade de gestão estratégica do negócio...

ou tem algo que ver com desencanto com o chamado desporto-rei?

P. PARDAL — No início, o futebol teve má fama. O futebol, em Portugal, já teve quatro ciclos do ponto de vista da fama. No princípio deste século, o futebol era como o ténis hoje. Era uma questão de snobismo. É de Inglaterra, é bom. Vem de Inglaterra é bom, é chique, portanto vamos aderir ao futebol. Passou, seguidamente, por uma fase negativa, do início do arranque do profissionalismo, em que os jogadores adquirem má fama por serem indivíduos de má nota, com uma deficiente socialização em virtude da proliferação do tempo livre. Entramos, depois, na década de 60, com os êxitos das equipas de futebol, e os jogadores de futebol entram em alta, como modelos de comportamento social, mas, inevitavelmente, de há 15/20 anos atrás, esta teoria, esta força propulsora autofágica do futebol fez denegrir o futebol para uma actividade prenhe de escândalos, de subornos, de mafia e corrupção. E, portanto, pouco apelativo para as "classes bem", designadamente para aqueles que não sendo "bem" têm pretensões a sê-lo. Esses não gostam de futebol neste momento. Vão ao ténis, não sabendo sequer do que é feita a corda de uma raquette. Não percebendo nada, e saindo de lá com uma tremenda dor no pescoço. Esses fenómenos, em Portugal, são, claramente, modismos. Agora a fase do ténis já está a passar, pelo menos do ponto de vista dessa suposta adesão popular está claramente em baixa, e está a ser relançado o golf, e depois a seguir ao golf outra coisa virá. São os tempos livres que aumentam... É a cultura estética e do *wellfare* das pessoas, que as leva para o ginásio, e depois é mais fácil pegar na raquette... Mas, do ponto de vista da preferência pelo desporto em si, creio que há este efeito moda, por um lado, e, por outro lado, há o efeito do descrédito do produto.

DIRIGIR — Em suma, e para terminarmos, o futebol, em termos de gestão, tem acompanhado a gestão das empresas no que respeita à introdução de alguns instrumentos recentes da gestão, mas há aspectos que o afastam bastante do modelo empresarial. É isso?

P. PARDAL — Em termos de gestão, numa matriz empresarial há parâmetros estruturantes da actividade que exigem um tratamento adequado, exigem uma configuração e uma conceptualização adequadas, o principal dos quais é que produto é que o futebol vende. Porque todos os outros, aquilo que hoje se diz que é a tábua de salvação do futebol, que é o *merchandising*, tudo isso está suportado nos respectivos países de referência num produto intrínseco — futebol consumível —, e o futebol em Portugal não é consumível enquanto "produto expectativa", e não é porque as pessoas não acreditam nas regras do jogo. Esse é o problema. Os clubes estão a construir estádios novos, que irão ter *babysitter*, cabeleireiro, restaurantes, etc., mas eu não irei lá para fazer a barba, para ir ao futebol ou para ir pôr a criança, eu só utilizarei esses serviços se for ao futebol. Portanto, a questão essencial mantém-se. Portanto, conceptualizando os parâmetros estruturantes da actividade, o futebol pode ser gerido numa perspectiva perfeitamente empresarial, com uma particularidade, é que um desses parâmetros estruturantes, que é o produto, não é movimentável na escala de valorização do consumidor meramente por iniciativas do agente económico. É preciso a criação de uma *entente*, ou seja, não adianta o Sporting ou o Benfica fazerem os esforços para credibilizar o produto enquanto expectativa, o adversário também conta, os bastidores também contam, e, portanto, a característica fundamental, na minha opinião, dos dirigentes desportivos é uma ausência de capacidade de gestão estratégica do negócio. Uma estratégia visando a maximização do lucro imediato, com base, por exemplo, na compra e venda de jogadores, pode estar a sacrificar a estratégia no médio e longo prazo. Mas, infelizmente, esta é a visão do empresário à portuguesa.

Os depoimentos apresentados por entidades que presumivelmente conhecem profundamente o fenómeno futebolístico, independentemente da diversidade de opiniões, reforçam a ideia da relação necessária, na actualidade, entre actividade de gestão e espectáculo desportivo. No mínimo, isso implica a emergência de novas concepções organizativas em paralelo com agentes com um novo tipo de perfil.

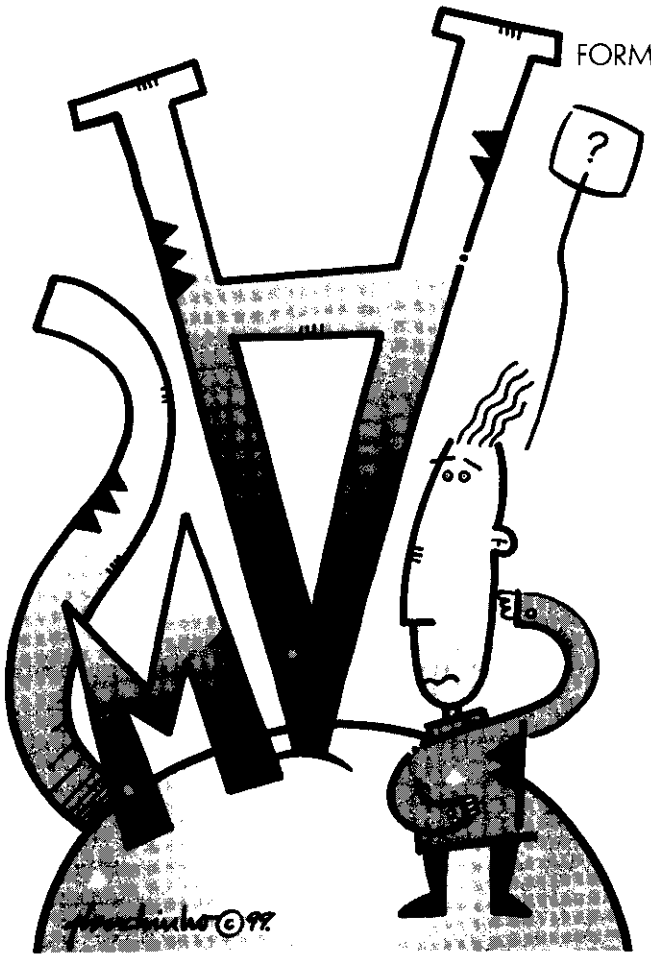
Não caberiam, todavia, nesta pequena rubrica, desenvolvimentos teóricos, quer sobre o paradigma organizacional quer sobre as novas competências dos recursos humanos afectos aos clubes desportivos. Apenas nos cabe aqui, agora, neste breve apontamento, sensibilizar os nossos leitores para os novos desenvolvimentos que a dinâmica desportiva regista.

•

NOTAS

(1) Feiticeiros, oficiantes.

(2) Referido no jornal *Expresso*, de 19 de Junho de 1999, na rubrica Desporto.



Gerir Formação

•

TERESA LOPES

O

...só será possível se melhorar o nível de LITERACIA de largas faixas da população.
VAMOS ENTRAR NO NOVO MILÉNIO SEM SABER AINDA DESCODIFICAR A ESCRITA?

ILITERACIA, UM PROBLEMA DO TERCEIRO MUNDO?

À medida que as sociedades da era industrial ou pós-industrial avançavam, desenvolvia-se a ideia de que a iliteracia era um problema do chamado terceiro mundo ou que nos países ditos "civilizados" só afectava minorias étnicas ou pessoas muito idosas. Nos anos 80 a maior parte dos países mais desenvolvidos chegaram à conclusão que a realidade era bem diferente: muitos adultos, **embora tendo tido uma instrução formal durante vários anos (e não sendo portanto analfabetos)**, têm grande dificuldade em utilizar materiais impressos ou outras informações escritas no dia-a-dia. Estas pessoas e os sectores de população a que pertencem vêem as suas oportunidades de participar na vida social, cidadania e evolução profissional e cultural muito diminuídas.
Como podem estes indivíduos tirar partido das oportunidades de formação profissional, das facilidades de acesso a centros de recursos e outras oportunidades de absorver informação se lhes falta o saber descodificar a mensagem escrita e visual?
O que realmente interessa não é só manter pessoas na escola durante vários anos mas (e sobretudo) que essas pessoas sejam capazes na idade adulta de interpretar a informação escrita quando necessária e na forma requerida pela sociedade. Num mundo em que a informação e o conhecimento assumem um papel cada vez mais importante na formação da sociedade aos vários níveis, a capacidade de interpretar a informação escrita é vital. Ninguém pode negar que indivíduos e grupos com fracas aptidões nesta área correm sérios riscos de exclusão social e que os países onde isto representa um problema correm igualmente graves riscos de perda de independência económica, cultural e política.

A LITERACIA EM PORTUGAL

Segundo uma pesquisa extensiva efectuada [1], os níveis de literacia da população portuguesa não são independentes da estrutura social do país. A caracterização da população-alvo que foi efectuada permite-nos incidir sobre as características mais salientes desta estrutura e também sobre o correspondente processo de transformação. O número de anos em instrução formal é baixo comparado com a média europeia. No que diz respeito à componente socio-profissional da população, uma grande percentagem de pessoas tem rendimentos muito baixos e qualificações muito pobres. A percentagem de profissionais liberais onde se acham os mais altos níveis de literacia, é também muito baixa em comparação com a do resto da Europa.
Num estudo com critérios semelhantes levado a cabo pelo IALS em 7 países (Canadá, Alemanha, Holanda, Polónia, Suécia, Suíça e EUA) os resultados obtidos foram os seguintes: foram considerados 5 níveis. A Suécia situa-se no nível de topo — 32 a 36 por cento dos indivíduos situam-se no nível 4 - 5 e apenas 6 a 8 por cento no nível 1. A Polónia apresenta o nível mais baixo, 39 a 46 por cento dos indivíduos situam-se no nível 1 e apenas 3 a 7 por cento no nível 4 - 5.
Se tivermos em conta que a investigação a nível internacional não considerou o nível 0, o nível 1 inclui os níveis 0 e 1 da investigação levada a cabo em Portugal, pelo que chegamos à conclusão que os resultados em Portugal são muito semelhantes aos da Polónia, isto é, muito baixos. A Polónia é um país muito atípico dentro dos países da IALS e nós encontramo-nos na mesma situação, ou seja, muito atrasados em relação aos outros países.
Ainda que a relação entre os níveis de literacia e a educação formal seja forte, não é de todo simples ou linear. As práticas de leitura escrita e cálculo referidas pelos inquiridos foram um dos objectos de inquérito ao tentar-se avaliar os níveis de literacia na população-alvo. A leitura de livros era extremamente limitada bem como a leitura de revistas e jornais ainda que a leitura dos dois últimos fosse um pouco mais frequente. Estes números aumentam consoante a instrução formal. No que diz respeito às práticas de leitura diária, a mais significativa é a leitura das legendas da televisão (todos os filmes estrangeiros são legendados em Portugal). Os mais importantes a seguir dizem respeito à compra de bens e serviços. No que respeita à escrita, as práticas mais correntes são a escrita de cartas e o

QUADRO I

Graus de escolaridade por níveis de literacia[2]

	Menos que 1.º ciclo	1.º ciclo completo	2.º ciclo	3.º ciclo	Ensino Secundário	Ensino Superior	N.º de pessoas
Nível 0	80%	18%	2%	—	—	—	**600 000**
Nível 1	23%	60%	12%	3%	1,5%	0,5%	**2 300 000**
Nível 2	2,6%	37%	33%	16,3%	7,5%	3,6%	**2 000 000**
Nível 3	—	16%	14%	30%	28%	12%	**800 000**
Nível 4	—	4%	6%	26%	32%	32%	**480 000**

preenchimento de documentos. No que respeita ao cálculo, a compra de géneros para as famílias e a gestão do orçamento familiar estão em primeiro plano.

Em entrevistas efectuadas, cerca de 50 por cento dos indivíduos exprimiram o seu interesse em melhorar a sua capacidade de leitura, escrita e cálculo, o que exprime que a sua satisfação com as capacidades já adquiridas não é muito elevada.

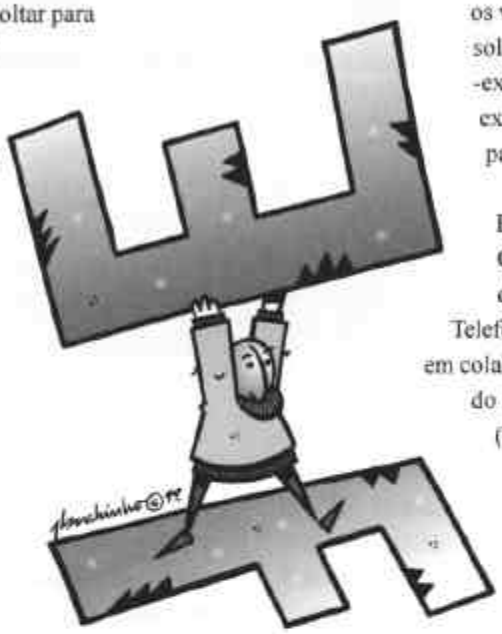
Metade da população com idades compreendidas entre 15 e 64 anos é muita gente! Por outro lado, uma coisa é uma pessoa dizer que quer melhorar as suas capacidades e outra é inscrever-se em práticas sérias de aprendizagem, mas parece não haver qualquer rejeição à ideia de dar início a estas práticas. De qualquer modo, se continuarmos a não oferecer nada ou quase nada para melhorar a literacia dos indivíduos nunca saberemos se estes querem ou não melhorar as suas capacidades. **Há então que preparar materiais pedagógicos que ajudem esta faixa da população a lidar com os materiais escritos que se lhes deparam no quotidiano.**

Materiais do Dia-a-Dia

Publicidade	Vales de correio	Carta de condução
Documentos bancários	Encomendas de correio	Segurança social
Contas/facturas	Jornais locais	Instruções de jogos
Cartões de crédito	Contratos	Produtos de limpeza
Instruções de aparelhos	Receitas de cozinha	Etiquetas de roupa
Brochuras	Vales de desconto	Medicamentos
Horários de transportes	Embalagens	Brinquedos
Plantas de transportes	Impressos de seguros	Discos/cassetes
Calendários	Impressos de impostos	Cartas
Catálogos	Cartões de felicitações	Espectáculos
Encomendas por correio	Bilhete de identidade	Material religioso
Revistas/jornais	Signos do Zodíaco	Letras de canções
Lista telefónica	T-shirts	Guia de televisão

Parece não haver qualquer rejeição à ideia de dar início a práticas de aprendizagem. A oferta dessas práticas de aprendizagem adaptadas a um público sem disponibilidade nem vontade de "voltar para a escola" só se conseguirá através de uma investigação séria em novas metodologias/ tecnologias de aprendizagem.
Essa investigação passa sem dúvida pelo multimédia. Os materiais multimédia são atraentes e adequados a esta faixa de adultos (depois de vencido o "medo da máquina") porque:

- não gostam de estudar por livros de texto;
- apreciam o esforço que está a ser investido nas suas pessoas ao dedicar-lhes produtos multimédia;
- o CD-ROM permite-lhes "falhar em privado";
- o CD-ROM permite-lhes gravar e manter registos de trabalho e de progresso;
- o facto de manejarem um computador os vai ajudar também a melhorar ou solucionar a situação de "info--excluídos", aspecto que é também extremamente importante no nosso país.



Está a ser desenvolvido um CD-ROM intitulado "Leituras do Quotidiano" desenhado pela Teleformação Empresarial do INETI em colaboração com especialistas do Ministério da Educação (Departamento do Ensino Básico e Programas Multiculturais) de acordo com as necessidades detectadas e será aplicado experimentalmente a um público-alvo específico com baixos níveis de literacia.
Pode ser este o caminho para ajudar largas faixas da população a dar um passo importante.

Foram considerados nesse programa como campos de prática relevantes:

- Preencher um cheque.
- Consultar o saldo da conta no multibanco.
- Pagar uma conta no multibanco.
- Enviar cartas, vales de correio e encomendas.
- Descodificar os sinais de segurança no trabalho.
- Descodificar os sinais de segurança em casa (detergentes, lixívias, etc...).
- Descodificar ícones comuns em instruções de lavagem e outras.
- Ler embalagens de alimentos.
- Ler instruções de medicamentos.
- Ler horários de transportes/construir itinerários.
- Ler uma notícia de jornal (incluindo informação visual como gráficos e figuras).
- Ler um anúncio de imprensa e extrair a informação relevante.

APRENDER A LER — LER PARA APRENDER

Só assim estes indivíduos poderão estar aptos a absorver os benefícios da formação e da informação.

•

NOTAS

(1) *A Literacia em Portugal, resultados de uma pesquisa extensiva e monográfica*, Ana Benavente, Alexandre Rosa, António Firmino da Costa e Patrícia Ávila, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

(2) Idem.

O Herói e a Marca na Sociedade de Consumo: Transitoriedade e Permanência

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

As imagens, os produtos, as ideias, quase nunca esgotam os fins utilitários para que foram criados. Eles são substituídos ou refuncionalizados segundo trajectórias diversas, o que, em qualquer caso, remete para a inexorabilidade da mudança. Com efeito, é um lugar-comum dizer-se que as coisas mudam, e, no entanto, quase como contraponto do que acabámos de afirmar, existem uns quantos objectos que permanecem, que lutam com êxito relativo contra o tempo.

É um lugar-comum dizer-se que a cultura da modernidade se caracteriza por uma constante emergência de processos mutacionais amplos e imprevisíveis, afectando a totalidade do sistema societal.
Tais processos surgem ameaçadores face às nossas concepções, ainda vigentes, de progresso, escoradas na ideologia da sociedade de consumo, de abundância e de bem-estar.

Os constantes processos de inovação e de mudança têm, no entanto, servido de evidência empírica às análises que tentam demonstrar que o consumo é muito mais um "desperdício", e que a abundância é tão-somente mera "acumulação".

Efectivamente, a ideia de progresso põe mais a tónica em processos de manutenção e de acumulação sem interrupções do que em processos de ruptura imprevisíveis, não planeáveis e de difícil controlo. Neste sentido, é possível conceber-se uma representação de abundância e de bem-estar semanticamente ligados à possibilidade de crescimento sem limites.
É neste contexto que se concebe como uma vitória da civilização o aparecimento de uma sociedade global, que se representa a si mesma como sendo prevalentemente uma "sociedade de consumo", quer como expressão política do modelo democrático (idênticas possibilidades de todos no acesso aos diversos consumos), quer como aspiração legítima do cidadão comum ao bem-estar e à satisfação das necessidades.
Os constantes processos de inovação e de mudança têm, no entanto, servido de evidência empírica às análises que tentam demonstrar que o consumo é muito mais um "desperdício", e que a abundância é tão-somente mera "acumulação".
Com efeito, segundo alguns autores, será legítimo interrogarmo-nos sobre se a rápida obsolência das coisas, dos produtos e das ideias não estará mais de acordo com uma "sociedade de desperdício" do que propriamente de consumo, uma vez que as coisas para serem efectivamente "consumidas", ou seja, interiorizadas, compreendidas, reestruturadoras do nosso mapa cognitivo, requerem um tempo de leitura e um ritmo de aprendizagem adaptados à nossa capacidade de percepção. Ora, isso é incompatível com o fenómeno da aceleração do tempo e respectivo impacte sobre o ser humano, que é apanágio do viver moderno.
Um sistema social que apenas toca superficialmente nas coisas, que não tem tempo para metabolizar os seus *inputs*, apenas pode aspirar a uma caricatura do consumo. E este paradoxo ainda mais se reforça quando, perante milhões de potenciais consumidores, existem fracas possibilidades para uma efectiva pedagogia sobre o que deveria ser efectivamente um acto de consumo.
As imagens, os produtos, as ideias, quase nunca esgotam os fins utilitários para que foram criados.
Eles são substituídos ou refuncionalizados segundo trajectórias diversas, o que, em qualquer caso, remete para a inexorabilidade da mudança. Com efeito, é um lugar-comum dizer-se que as coisas mudam, e, no entanto, quase como contraponto do que acabámos de afirmar, existem uns quantos objectos que permanecem, que lutam com êxito relativo contra o tempo.
Um dos exemplos a que nos poderemos reportar diz respeito à persistente presença na nossa quotidineidade de certos produtos, marcas e imagens, que parecem não sofrer a erosão do tempo. Figuras do *jet set* e do cinema (Marilyn Monroe, James Dean, J. F. Kennedy, Lady Dy, Luther King, etc.), produtos de marca (Coca-Cola, Vuitton, Dior, Marlboro, L'Oréal, Bic, Carocha, Citroen, etc.), certos heróis da banda desenhada, como o Tintim, contabilizam, neste final de milénio, uma provecta idade.
Isso parece contraditório quando todo o sistema socioeconómico da civilização ocidental assenta, aparentemente, no tempo de vida limitado dos produtos, na sua constante renovação, e sobre a qual se poderia mesmo dizer que o acto de inovar é o único acto rotineiro: **inovar a todo o custo é a própria condição de sobrevivência do sistema, o que significa rotinizar a inovação.**
Então, o que é que fará que algo escape a tal lógica?
Existem inúmeros ensaios que nos esclarecem sobre tais situações de

excepção, que nos eximiremos de reproduzir, apenas querendo assinalar a existência de certos processos sociais e psicológicos, que facilitam a eternização de algumas imagens e objectos.

Todas as sociedades humanas, independentemente do seu grau de modernidade, constroem mitos, envolvendo factos, ideias, objectos, pessoas, com tendência a propagarem-se, refundirem-se e reestruturarem-se, ao longo de gerações, constituindo-se como quadro de referência, que orienta e dá sentido à acção humana. O próprio mapa cognitivo dos sujeitos é estruturado em função de experiências, cujo sentido é apreendido no contexto daquele referencial.

Uma das questões que nos parece aqui pertinente diz respeito ao modo como, concomitantemente, as sociedades concebem e organizam o tempo.

Nas sociedades históricas, os acontecimentos sucedem-se numa concepção linear, privilegiando-se a sucessividade dos eventos até ao final dos tempos (*in illo tempore*). Essa sucessividade evenencial obviamente que valorizará o futuro, o que está para vir, a emergência do novo, a mudança. O grande desafio está em controlar a mudança, co-produzir o futuro, em suma, ser proactivo.

Nas sociedades tradicionais primitivas, relativamente afastadas da modernidade, o tempo mítico é concebido em termos de circularidade. Os acontecimentos repetem-se interactivamente, por períodos idênticos, nos quais os "tempos fortes" se sucedem, dando sentido e orientação às comunidades que os actualizam através dos seus rituais. Nessas sociedades, a realidade não é constituída pelos factos comprovados historicamente, mas sim pelos acontecimentos relatados nos mitos e revividos através dos ritos.

Assim, na concepção de tempo histórico, linear, a realidade é necessariamente mutável. Em contrapartida, a concepção de tempo mítico implica uma realidade imutável, actualizável, periodicamente, através dos rituais.

As nossas sociedades ainda têm algo disso mesmo. É o caso do Natal, da Páscoa, do casamento, do baptizado, do ritual da morte, etc. É uma tendência inelutável das sociedades humanas.

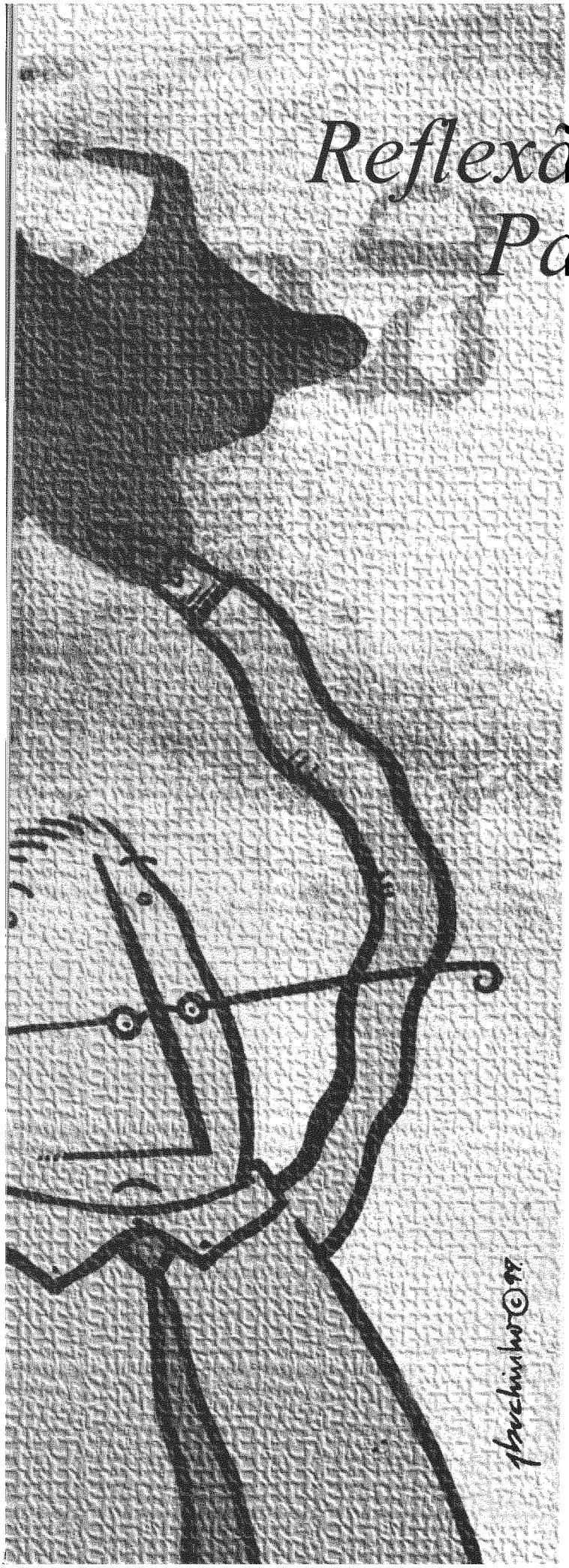
Não é de estranhar, pois, que inclusivamente certas marcas, certos objectos, certos produtos, certas imagens, escapando à erosão da história, se eximam à obsolência do quotidiano, e se integrem, em dado momento da sua trajectória, em novos mitos. Daí o Tintim e a Marilyn Monroe serem eternamente jovens e o Carocha ser a representação objectiva do mito da sociedade democrática de abundância e de bem-estar. Conduzir o Carocha actualizava quotidianamente esse mito.

Dir-se-ia que, em certos aspectos, o homem moderno releva da necessidade ancestral de se defender da história, de esconjurar certos acontecimentos históricos (história vista como uma série de acontecimentos imprevisíveis, irreversíveis e de valor autónomo), sobretudo numa época de relativização dos sentidos e dos discursos, numa época em que já não se sabe em que acreditar, numa época em que tudo, enfim, é transitório.

Para se defender do sentimento de caos, ou para se libertar de ameaças de conflito bélico, ou para se refugiar contra as injustiças sociais, é preciso que esses acontecimentos não surjam como arbitrários e destituídos de sentido. O sofrimento ou a ameaça são melhor aceites quando enquadrados nas virtudes terapêuticas do mito (leia-se equilibradoras para o sujeito).

O que se acaba de dizer não é surpreendente. O que surpreende é o facto de a sociedade moderna ter uma representação de si mesma dessacralizada e desmistificada, quando ela não cessa de produzir novos objectos, novos rituais e novos lugares de culto. As novas tecnologias condicionam novos elementos rituais, aperfeiçoam-nos, eliminando os velhos ou integrando-os em novos contextos míticos. Tal como alguns objectos sagrados da antiguidade (pedras, amuletos, sinetes, relicários, etc.) constituíram quase pedaços de lugares sagrados transportáveis, assim também hoje muitos objectos de uso comum e pessoal atingem análogas características. É o caso do telemóvel, do PC portátil, do cartão multibanco e de muitos dos nossos adereços pessoais.

Daí o Tintim e a Marilyn Monroe serem eternamente jovens e o Carocha ser a representação objectiva do mito da sociedade democrática de abundância e de bem-estar. Conduzir o Carocha actualizava quotidianamente esse mito.



Reflexão Estratégica Para a Próxima Década

•

LUÍS PESSOA

O

Neste final do milénio, sobretudo nesta última década, as "modas" de gestão sucederam-se a um ritmo por vezes alucinante. Todas elas, no entanto, têm um ponto em comum: motivar as pessoas das organizações lançando-lhes novos desafios.

O objectivo pretendido é sempre criar e/ou aumentar o seu envolvimento/comprometimento.

A síntese deste envolvimento/comprometimento pode ser obtida através da reflexão estratégica partilhada ao contrário do que alguns arautos da sua morte avançaram (H. Mintzberg — 1994).

1. A GRANDE CONFUSÃO

Mas este lançamento sucessivo das "modas" de gestão teve o condão de provocar uma grande confusão, resultante muitas vezes do facto de cada autor, na ânsia de se querer diferenciar a todo o custo dos outros, apresentar ideias e termos novos.

Só que esta aparente "novidade" resulta, muitas vezes, de se darem novos nomes a conceitos antigos. Outras vezes, as "modas" de gestão com mais sucesso são as menos estruturantes ao nível do pensamento e da acção. Tem a ver com a sua simplicidade (o que seria de louvar) mas também com a banalidade do seu conteúdo (o que é de criticar).

Se pensarmos que na próxima década esta tendência se manterá (se não aumentar), como nos poderemos precaver contra ela?

Uma das formas poderá ser o desenvolvimento de um forte **sentido crítico**, como primeiro passo para nos tornarmos em verdadeiros "pensadores" críticos. Críticos sobre a informação, os exemplos, os conceitos, as soluções, as metodologias.

Ao apurarmos o nosso sentido crítico aumentamos a nossa capacidade de pensarmos pela nossa própria cabeça, de resistirmos às tentativas de manipulação que essas "modas" por vezes tentam fazer, de reflectirmos sobre a nossa experiência, de criarmos as nossas próprias soluções para os nossos problemas.

Se esta "prática" for partilhada por todos nas organizações, a "confusão" será muito menor e os resultados muito melhores.

2. A CLARIFICAÇÃO PROVÁVEL

A antecipação é uma metodologia de acção muito pouco espalhada entre os dirigentes das organizações, até porque, **quando tudo vai bem**, podem perfeitamente passar sem ela, e **quando tudo vai mal** já é muito tarde para olhar mais à frente que a ponta do nariz: o que é preciso é reagir e depressa.

Mas os problemas de hoje existem por falta de antecipação de ontem. Os problemas que ontem eram insignificantes têm hoje que ser resolvidos, quando o são, com grande rapidez.

Isto só nos alerta para que o mundo e o contexto das organizações mudam mas a natureza dos problemas se mantém. Mas a previsível complexidade das mudanças futuras necessita de instrumentos, (teorias, modas) muito complexos para a sua análise?

No campo das organizações, muitas vezes a resposta é **não**. Não deve é confundir-se complexidade com complicação, assim como simplicidade com simplismo.

Então devemos começar **hoje** a antecipar os problemas de **amanhã**.

Para reforçar esta ideia devemos encarar "o futuro enquanto razão de ser do presente (G. Berger) e pôr em prática "a antecipação para iluminar a acção de hoje" (M. Godet).

Paradoxalmente (ou não) sabemos também que "olhar o futuro perturba o presente" (G. Berger) e no caso português esta afirmação é ainda mais verdadeira.

Não gostamos muito de "antecipar", menos ainda de "criar" o futuro. Nós, Portugueses, "desenrascamo-nos"!

"Antecipar" deverá ser a **1.ª aposta** para as empresas que querem definir a estratégia para a próxima década. Para evitar "confusões" por exemplo com as novas(?) modas de gestão, **a 2.ª aposta** deveria ser: "Criar a todos os níveis da empresa, aptidões de raciocínio crítico. Ter mais cérebro e menos músculo". Depois (**3.ª aposta**) praticar, treinar muito estas aptidões através de um "processo de reflexão estratégica partilhada".

Paradoxalmente (ou não) sabemos também que "olhar o futuro perturba o presente" (G. Berger) e no caso português esta afirmação é ainda mais verdadeira.

Processo suficientemente aberto para ser aprofundado com novos conceitos, após sujeito ao fogo da crítica.

Os conceitos poderão desactualizar-se; o processo de raciocínio, se praticado, mantêm-se.

A nível da prática deste processo deverá privilegiar-se o "aprender fazendo", ou melhor, "a aprendizagem da reflexão sobre a experiência". Esta prática estruturada permitirá, ela sim, não só a síntese do envolvimento colectivo mas também a "apropriação" (intelectual e afectiva) da estratégia e a transformação desta apropriação em acção eficaz.

Para reflectirmos estrategicamente não basta conhecer os melhores conceitos; é preciso ter as "aptidões" de raciocínio crítico e a "disposição" de o utilizar na interacção com os outros e na "acção" prática. Só assim a reflexão estratégica significará não só um olhar crítico sobre o "pensar" e "agir" da organização mas também sobre o nosso próprio "pensar" e "agir".

Esta a razão por que preferimos apostar num processo de reflexão (reconsiderar, retornar, rever os dados disponíveis numa busca constante de significado) do que num processo de pensamento estratégico.

"Toda a reflexão é pensamento mas nem todo o pensamento é reflexão" (D. Saviani, 1985).

Os princípios de base desta reflexão são:

— **O mais importante** não são as conclusões mas o que acontece no "espírito" daqueles que se envolvem na reflexão (sementes plantadas hoje que nos ajudarão a defrontar os complexos e imprevisíveis problemas da próxima década).

— **O mais difícil** não é fazer boas escolhas (boas soluções) mas colocar a si próprio e aos outros as boas questões (um problema bem posto e colectivamente abordado estará já "quase" resolvido).

O "ser capaz" (ter as aptidões) e o "estar disposto" (ter vontade) de utilizar este **processo de reflexão estratégica nas organizações**:

— provoca a efectiva apropriação da estratégia por todos (temos vindo a verificá-lo na prática);

— possibilita a cristalização desta apropriação numa acção eficaz.

Para além disto clarifica o debate entre razão e intuição, entre cérebro esquerdo (sede do racional) e cérebro direito (sede da intuição e emoção).

Um cérebro "preparado" para novos contextos, para as incertezas e complexidades da próxima década, não é um cérebro "cheio" mas um cérebro "arrumado" (V. Fonseca, 1998).

3. A REFLEXÃO POSSÍVEL

Um exemplo deste modelo (e como todo o modelo simplifica a realidade) pode ser visualizado na figura seguinte (Fig. 1).

A seguir, sabendo que a previsão do futuro é uma impostura, que o futuro não está escrito e, pelo contrário, é preciso construí-lo, que é múltiplo, indeterminado, incerto e aberto a uma grande variedade de futuros possíveis, vamos tentar antecipar (a próxima década) para agir melhor desde já.

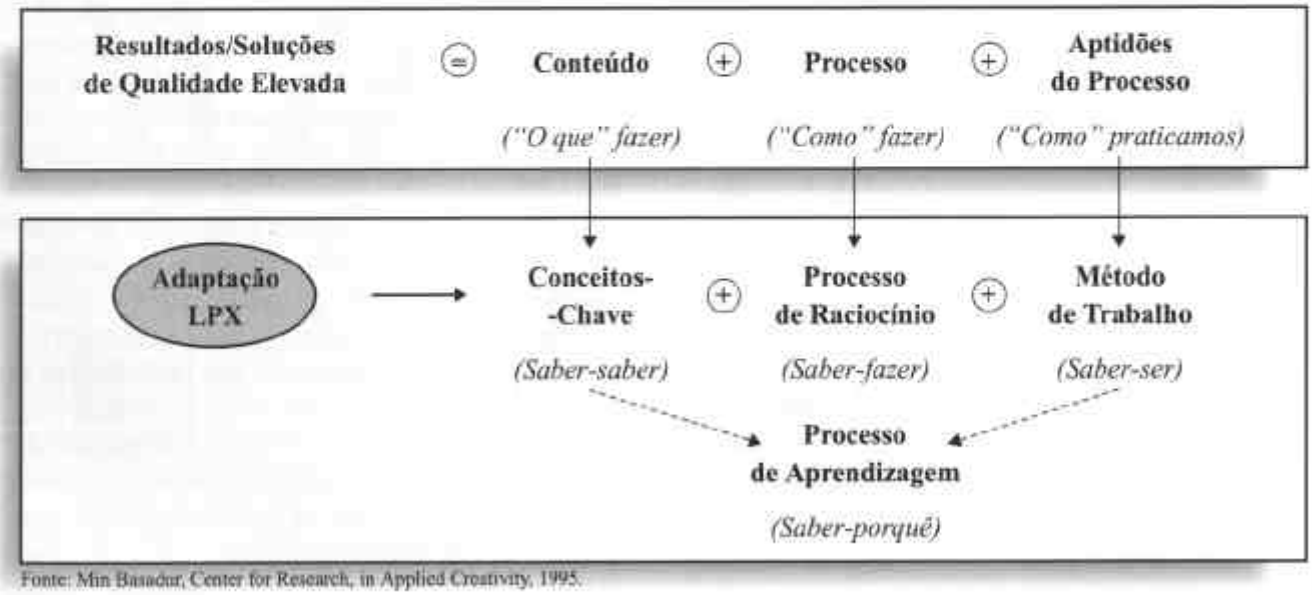
Mas a antecipação/investigação dos futuros possíveis deve ser acompanhada de um mínimo de métodos, conceitos e processos e apoiar-se em "ferramentas" que, embora devam ser simples e apropriáveis, necessitam de formalização para serem reprodutíveis, a todos os níveis da organização.

Todos estes métodos, conceitos, processos e ferramentas têm vindo a ser testados com êxito, sobretudo nos três últimos anos pela minha empresa em mais de cinco dezenas de PME portuguesas. Têm como grande objectivo "aumentar a inteligência existente nessas organizações" preparando-as para novos contextos, incertezas e turbulências que a sociedade do conhecimento lhes irá provocar.

Temos uma postura: nós que utilizamos esses **métodos, conceitos, processos** e **ferramentas** somos os seus maiores defensores e ao mesmo tempo os seus maiores **críticos**. Sabemos que o "fogo" constante da prática a que esta metodologia tem estado (e de certeza estará) a ser sujeita, lhe irá introduzir "afinações". Ainda bem.

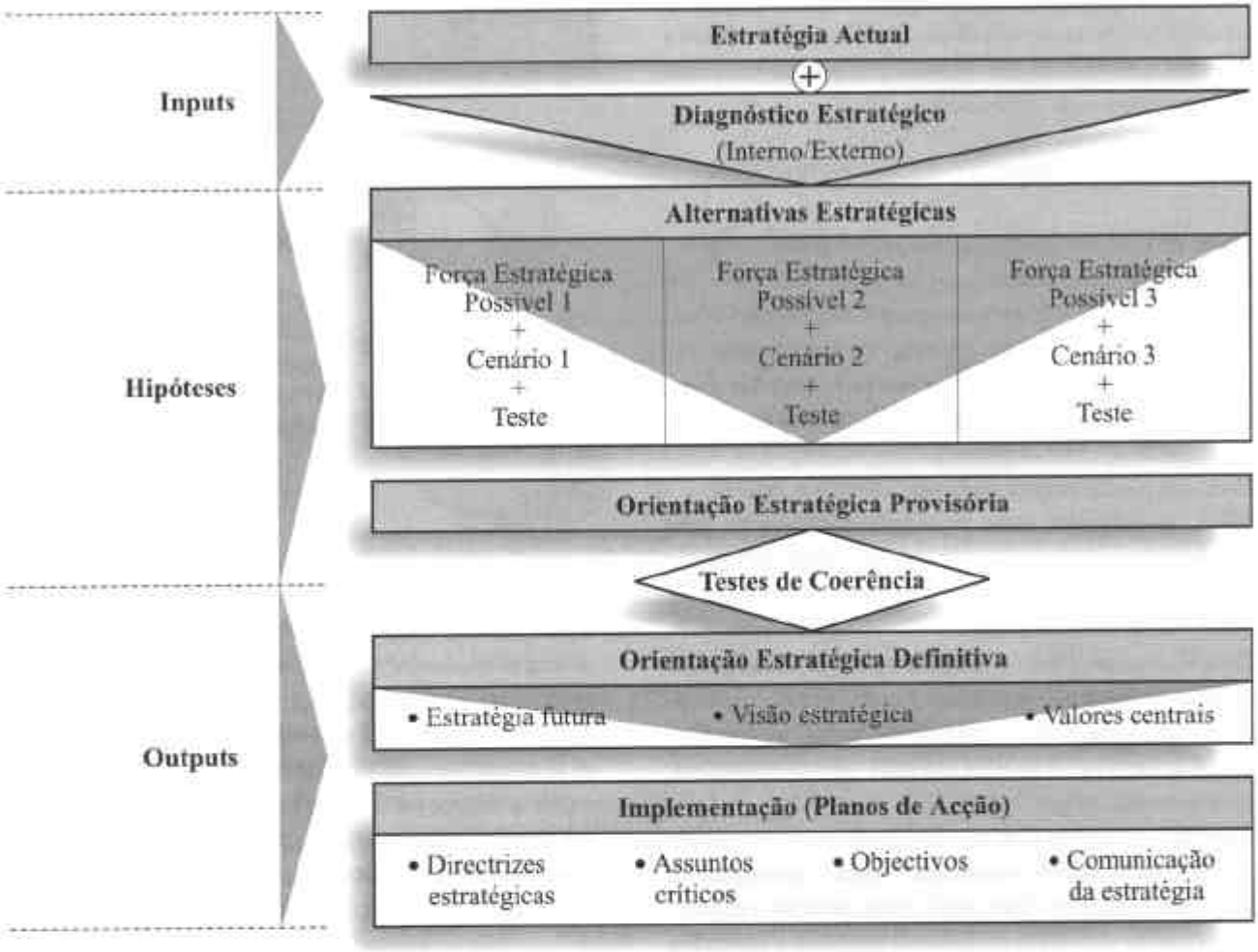
FIGURA 1

Metodologia para Uma Reflexão Possível



Fonte: Min Basadur, Center for Research, in Applied Creativity, 1995.

FIGURA 2
Processo de Reflexão Estratégica



4. COMPONENTES DA REFLEXÃO

4.1. Processo de Reflexão Estratégica

Este processo não é mais do que a aplicação das diferentes etapas do raciocínio crítico à teoria e à prática da estratégia. Pode ser visualizado a seguir (Fig. 2).

4.2. Método de Trabalho

Munidos de um processo de raciocínio, quer-se a seguir memorizar/transferir conhecimento.
Utilizando as pesquisas feitas por R. Boot e M. Reynolds sobre "Trabalho de grupo e aprendizagem", de O. Helmer sobre "Método Delphi e Mini-Delphi" e de S. Moscovici sobre "Teoria Geral das Decisões Colectivas" e os recentes avanços de W. Isaacs com o Projecto "Dialogo para a Aprendizagem em Equipa", criámos o seguinte método de trabalho:

Nesta sequência, utilizamos sistematicamente a interrogação crítica (como já vimos antes é mais importante colocar as boas questões do que avançar na procura ilusória de respostas para falsas questões). Este método provoca a síntese do envolvimento colectivo e o comprometimento com as decisões.

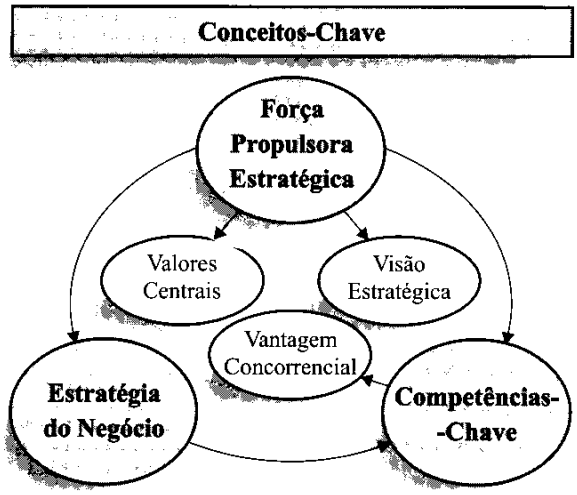
4.3. Conceitos-Chave de Estratégia

Como antes dissemos os conceitos podem desactualizar-se. Neste momento os conceitos-chave que utilizamos são os que estão especificados na figura 3. Na próxima década, com o incremento das "modas" de gestão, quais serão? Difícil de responder. Mas estes estão testados. Funcionam. São úteis e claros para os utilizadores (empresários, quadros, colaboradores).
Este será o critério para possíveis alterações futuras.
Mas... os conceitos estão articulados/estruturados pelo processo de raciocínio e praticados através do método de trabalho. A sua importância é muito menos relevante do que habitualmente se pensa.
Dois destes conceitos — força propulsora estratégica e competências-chave (genéricas e específicas) — constituem a chamada "Carteira de Competências" que proporciona à empresa a prática de uma gestão proactiva. Podem ser vistos nas figuras 4 e 5.
Estes dois conceitos com a estratégia de negócio e a vantagem concorrencial constituem a opção estratégica da empresa. Esta opção tem como resultado o foco estratégico (a parte visível), o conjunto de produtos x mercados x clientes que a empresa **vai focar**/apostar e, muito importante, que **não vai focar**/não vai apostar.
A opção + foco asseguram a eficácia estratégica.
E a acção? A eficiência operacional?

5. EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Há um conjunto de actividades — pré-requisitos "obrigatórios" em todos os negócios — que são "independentes" da força propulsora estratégica, que são regras "permanentes" do jogo competitivo e que portanto todas as "boas" empresas devem possuir em menor ou maior grau. Esses "dados do negócio" (Fig. 6) são condição necessária mas não são suficiente. Isto é, programas de qualidades, reengenharia, *benchmarking*, redução de custos, *lead-time* etc., são importantes para reforço da eficiência estratégica mas não são ESTRATÉGIA.
Não devemos confundir "eficiência operacional" proveniente do melhor ou pior domínio dos dados do negócio com a "eficácia estratégica" proveniente da força propulsora

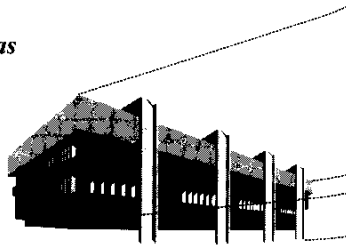
FIGURA 3
Reflexão Estratégica



estratégica que ajuda a definir a direcção da empresa, que aponta as competências certas em que se deve apostar.
Uma empresa nunca poderá ter, no futuro, sucesso se a uma estratégia correcta, clara e concisa não lhe juntar um conjunto de operações "obrigatórias" bem desempenhadas. Operações essas que muitas vezes constituem verdadeiros "eixos de progresso" internos, funcionando como "alavancas operacionais" para o reforço da superioridade da empresa.
Se a esta alavanca juntarmos planos de acção para imple-

FIGURA 4

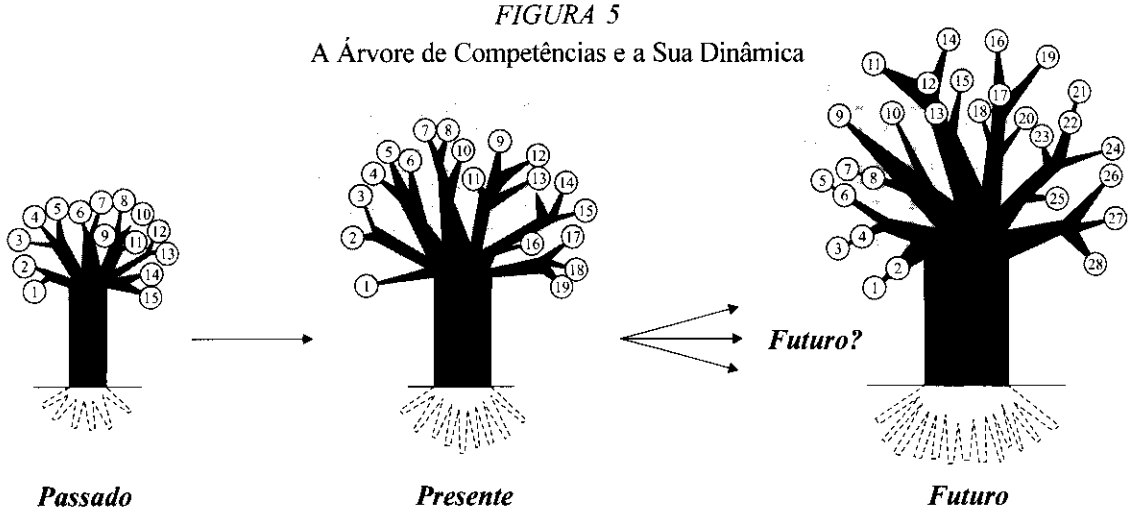
— ***O que é que concilia a sua vocação com a sua singularidade/diferenciação?***
— ***O que é que define o âmbito dos seus negócios? (produtos a oferecer x mercados a seleccionar x clientes a procurar).***
— ***O que é que determina as suas competências-chave?***



1. **Produtos/oferecidos.**
2. **Mercados servidos (classe utilizador/tipo de mercado).**
3. **Tecnologia/*know-how*.**
4. **Capacidade de produção a custo mínimo.**

FIGURA 5

A Árvore de Competências e a Sua Dinâmica

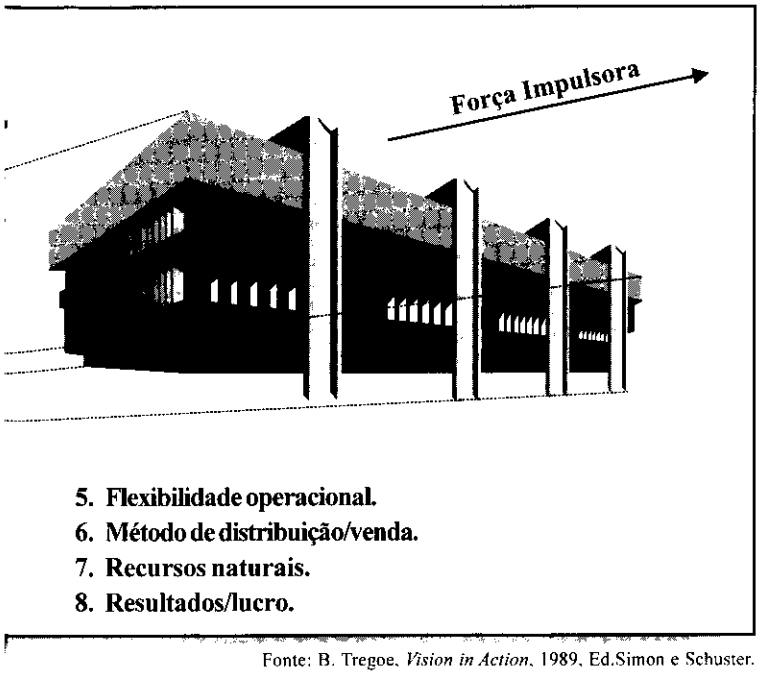


Raízes: saber-fazer e competências (**competências-chave genéricas**).
Tronco: integração das competências na organização da produção (**competências-chave específicas**).
Ramos: linhas de produtos x mercados x clientes (**foco estratégico**.

Fonte: Adaptado de Marc GIGET, *La conduite de la réflexion et de l'action stratégique dans l'entreprise*, Euroconsult, 1988.

mentar as directrizes de desenvolvimento e planos de acção para implementar a opção estratégica definida (estrutura, informações, novas competências, gestão dos RH — carreiras, desempenho, compensações — e novas afectações de recursos), teremos então certamente uma empresa com estratégia e operações bem definidas, com *performance* positiva e com probabilidade de sucesso elevada.

Será que esta metodologia poderá também funcionar na próxima década? Pensamos que sim, se a tónica maior for dada ao processo de raciocínio e ao método de trabalho (processo de aprendizagem) do que aos conceitos estratégicos e operacionais. Estes alteram-se, desactualizam-se, são sujeitos por vezes aos ditames da moda. Os processos adquiridos, se praticados/treinados só podem melhorar e com eles apresentamo-nos mais preparados perante o novo, o desconhecido, o incerto, o complexo; e estas são as características maiores da próxima década.



Fonte: B. Tregoe, *Vision in Action*, 1989, Ed.Simon e Schuster.

FIGURA 6

"Dados" do Negócio

São:

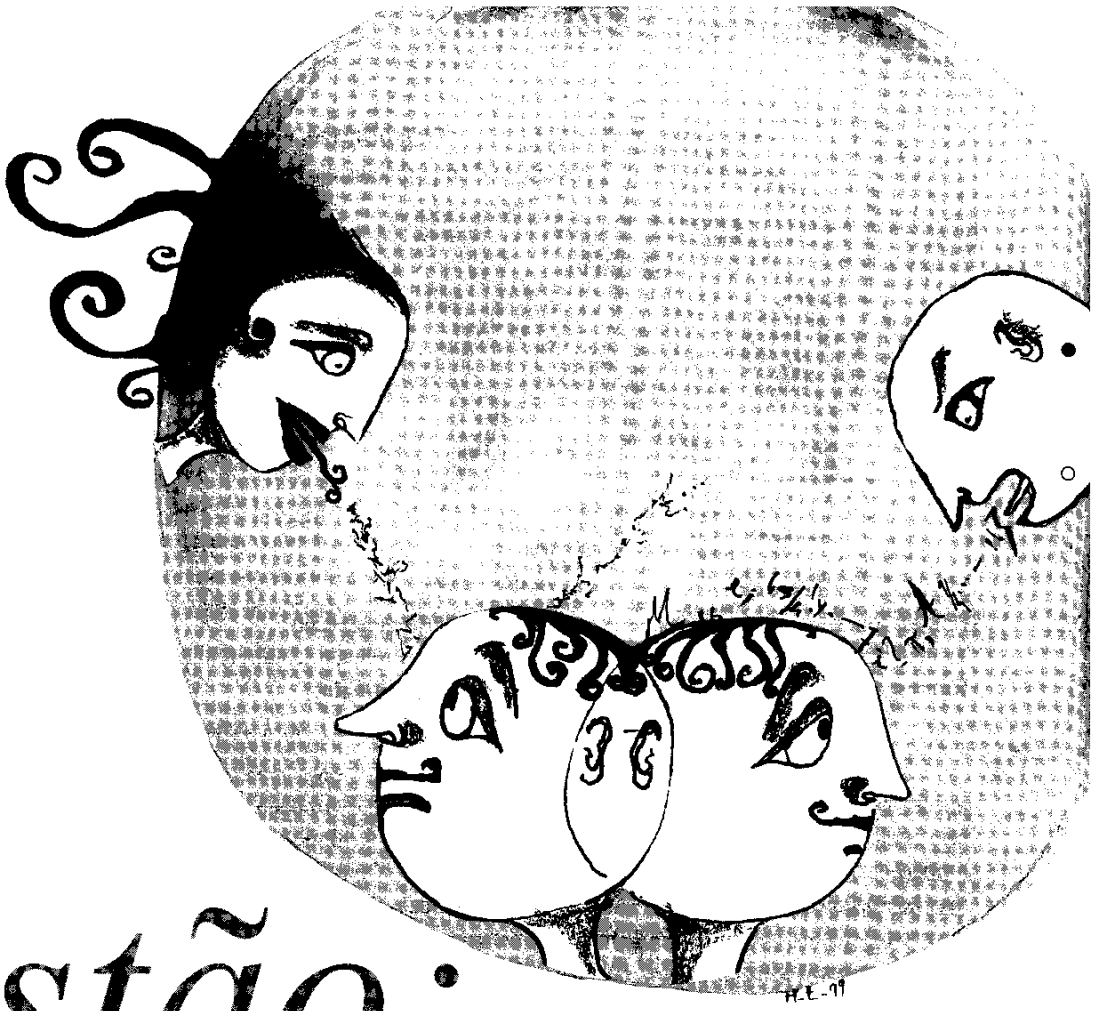
- *Regras **"permanentes"** do jogo competitivo.*
- *Pré-requisitos **"obrigatórios"** em todos os negócios.*
- ***"Independentes"** da força propulsora estratégica.*

1. Qualidade/Fiabilidade do produto.
2. Produtividade/Redução de custos/Melhorias de processo.
3. Rapidez/Redução de prazos/ Redução de *stocks*.
4. Serviço ao cliente/Qualidade do serviço.
5. Marketing/Detecção das necessidades.

Alavancas/ Eixos de progresso

↓

Eficiência operacional



Gestão • Banalidades e Atrevimentos

•

JOÃO GODINHO SOARES
Engenheiro

o

Preâmbulo

Toda a gente sabe que o bom gestor é aquele que obtém os resultados pretendidos com o mínimo de esforço, sabendo equilibrar constantemente a vontade e o bom senso.
Toda a gente sabe que, para isso, ele tem de dosear o esforço (delegando, por exemplo), aproveitar bem o tempo (que não pode perder), saber lidar com pessoas (que são a chave do sucesso das organizações), etc., etc., etc... Toda a gente sabe...
Alguns aspectos da gestão, porém, em especial na componente associada às funções de chefia, já não são tão consensuais. Se os acabados de referir entram sem dificuldade no capítulo das banalidades, outros já propiciam alguns atrevimentos. Dar ordens em vez de tentar convencer, por exemplo, ou utilizar a formação apenas para "entreter" maus colaboradores (que também os há!), são situações que provam que esta vertente da gestão não está isenta de alguns "tabus".
O que lhe proponho, caro leitor, é uma breve viagem por entre algumas banalidades e atrevimentos, tais como as que citei, com uma referência final a um exemplo caseiro do que de melhor se pode fazer em prol de uma boa gestão, ainda por cima, neste caso, na Administração Pública!

CAPÍTULO I
GERIR NO DIA-A-DIA

Planear, planear sempre

O gestor que organiza correctamente o seu tempo tem tempo para tudo, menos para perder tempo. Com alguma habilidade, também não deixa que os outros lhe roubem tempo, o que muitas vezes é extremamente difícil. Veja-se a situação do empresário que tem de "aturar" um cliente que não "descola", ou do quadro que tem de interromper o seu trabalho para dar atenção a um superior hierárquico que fala mais para se ouvir do que para ser ouvido. No primeiro caso há o risco de perder o cliente; no segundo, há o risco de desagradar ao chefe, com todas as consequências que daí podem advir.
Bom, mas o essencial é **tentar** gerir o tempo o melhor possível. O que passa, entre muitos outros atributos, por **planear** minimamente o dia-a-dia. Mais uma coisa que raramente se consegue implementar. No entanto, como terá dito, segundo creio, o general Eisenhower: "Embora os planos sejam inúteis, planear é essencial!" Parece uma contradição, mas não é. Na realidade, quantas vezes os planos, tão cuidadosamente elaborados, saem "furados" por se depararem circunstâncias novas e não previstas. Se estivéssemos isolados do mundo, rodeados apenas pelas variáveis que estudámos nos nossos planos, tudo bem. Mas, na prática, não se passa assim, há muitas vezes que improvisar. No entanto, sem planificação, como é que sabemos para onde vamos, o que queremos, quais os objectivos que nos propomos? Como é possível conduzir no escuro? De que serve prepararmos o jipe para travessia do deserto, se no meio do caminho perdemos o Norte?
Uma coisa é certa: o planeamento é condição necessária à eficiência, e se queremos eficiência, por muito que isso custe aos que gostam de "tocar de ouvido", há que escrever primeiro a pauta da música que queremos tocar. Senão, arriscamo-nos a tocar a música errada ou a dar uma desagradável fífia.

Delegar ou não delegar, eis a questão

Um outro episódio, também atribuído a Eisenhower (mera coincidência!), conta que certo dia chamou os seus colaboradores e lhes disse: "Eu sou apenas humano. Tenho, como todos os homens, as minhas limitações, apesar de ser general e Presidente dos EUA. Assim, fica estabelecido que os assuntos da Presidência passam a ser classificados quanto à urgência e quanto à importância e serão tratados do seguinte modo: os urgentes e importantes sou eu que resolvo pessoalmente, os urgentes mas não importantes, bem como os não urgentes mas importantes, delego, os que não são nem urgentes nem importantes, nem quero ouvir falar!" A isto se chama pragmatismo.

Dar ordens? Cuidado com isso!

Qual não foi a minha perplexidade quando, ainda jovem, e em pleno processo revolucionário pós 25 de Abril, ouvi um professor universitário afirmar tranquilamente que "A forma de governo mais eficaz é a ditadura... porque não há oposição!" Quando já lhe ía a cair em cima "o Carmo e a Trindade", acrescentou: "E por isso também a mais injusta e a que mais sofrimento provoca!" Os ânimos acabaram por serenar. Ficou no entanto esta ideia: por vezes, a necessidade de eficácia imediata só pode ser obtida através da imposição da vontade a terceiros.
É verdade que muitos autores defendem que os gestores não devem impor a sua vontade *tout court* mas sim convencer os subordinados a fazer as coisas, o mais possível de livre vontade.
O nosso compatriota escritor Fernando Namora terá dito, certa vez: "Dá-me uma ordem oral... e esquecê-la-ei na hora seguinte. Se ma impuseres por escrito... talvez dela me lembre durante uma semana. Tenta **cativar-me** para a tua ideia... e então sim, **sentir-me-ei responsável por ela**!"
Este princípio é o ideal para a obtenção de resultados duradouros e colaboradores empenhados. No entanto, não é possível implementá-lo em situações em que a rapidez e eficácia são de tal modo prementes que não é viável a abordagem pela cativação. Nesses momentos a solução é ordenar mesmo, por muito que nos custe admiti-lo.
A História possui sobejos exemplos do que se pretende dizer. Em momentos críticos, como situações de guerra, grande instabilidade ou de grandes carências, os líderes são quase sempre escolhidos ou despontam de entre as linhas políticas mais duras. Veja-se o caso de Churchill, só para citar um exemplo.
Como regra, os gestores devem efectivamente convencer, solicitar e formar, em vez de ordenar.

No entanto, devem também saber ordenar, quando necessário. Mas só nesses momentos. Infelizmente, alguns fazem desta excepção a regra. Será demasiada ingenuidade recomendar, para estes, a leitura do trecho de *O Principezinho*, de Antoine de Saint-Exupéry, onde a raposa explica ao jovem como deve cativá-la?

CAPÍTULO II
GESTORES DE COMPETÊNCIAS

Importa-se de repetir?

Certa vez, ouvi alguém dizer, com ar muito sério: "Por alguma razão Deus nos deu duas orelhas e apenas uma boca: para que ouçamos duas vezes mais do que falamos!" Além de engraçada, esta frase encerra uma grande sabedoria: a nossa capacidade para ouvir deve sobrepor-se ao nosso desejo de ser ouvidos. Infelizmente, esta forma de estar não é muito frequente, em especial nas organizações estruturadas, como as empresas ou o Estado, onde parece que o som se propaga com mais dificuldade de baixo para cima do que de cima para baixo! Efectivamente, muitos gestores/dirigentes têm dificuldade em ouvir os subordinados, de quem se desembaraçam muitas vezes com um frustrante "Agora não tenho tempo!" O tempo tem as costas largas...

No entanto, já há alguns anos se "descobriu" que "as mãos (que trabalham) também pensam"! Neste ponto, os Japoneses deram uma lição ao Ocidente. O aproveitamento desta realidade, nomeadamente através de grupos de trabalhadores que se reuniam especificamente para estudar os problemas de funcionamento da empresa e que eram estimulados a apresentar propostas para resolver esses problemas (entre estes grupos ficaram conhecidos sobretudo os "Círculos da Qualidade"), trouxe resultados espectaculares, não só ao desempenho dos vários sectores da empresa envolvidos, mas sobretudo porque propiciaram a criação de um verdadeiro espírito de equipa e a motivação dos trabalhadores, que assim se viam a si próprios passar do plano de meros "meios de produção" mais ou menos robotizados, para o de **pessoas**, no conceito completo que a palavra traduz.

É imprescindível voltar a recordar as três condições que é necessário reunir para se levar a cabo qualquer empreendimento: Saber, Poder e Querer. Não chega ter os conhecimentos (Saber) ou os meios e a oportunidade (Poder). É indispensável **Querer**. E esta condição reside apenas nas pessoas. Pretender ignorar esta questão é esconder a cabeça no buraco, como os avestruzes.

Como está, Sr. Contente?

Os gestores que integram funções de chefia têm de aprender a lidar com pessoas, antes de tudo o mais. Saber interpretar os seus anseios, bem como as suas capacidades e limitações. Pô-las a fazer o que gostam, sempre que possível. Encorajá-las e reconhecer o seu valor sempre. Mas também chamar a atenção para o que não está bem com correcção e segurança, sem contemporizar com a mediocridade e o desinteresse. Neste aspecto, em particular, é necessário muito cuidado! Os Portugueses têm muita tendência para se deixarem conduzir pelo célebre "nacional-porreirismo". Ilustrando esta realidade, conta-se o caso daquele funcionário de uma conhecida instituição nacional, o Sr. Contente (nome fictício), que era uma excelente pessoa, sempre muito amável e bem-disposto, mas que a trabalhar... era uma nulidade. A sua fama precedia-o. Haviam inúmeros testemunhos de colegas e chefias que demonstravam, à saciedade, a inépcia, a "balda", o "engonha" que o Sr. Contente era. O chefe do Sr. Contente estava deserto de o ver pelas costas, claro, mas não conseguia. Por vários motivos: não podia dizer que estava disposto a prescindir dele porque isso era admitir que o seu serviço estava sobredimensionado, com pelo menos um trabalhador a mais; o Sr. Contente não "descosia", não fazendo qualquer menção de querer ir "trabalhar" para outro lado; como tinha um feitio extrovertido, acabava por perturbar o ritmo dos colegas; além disso, era um mau exemplo que retirava ao chefe a força moral para

exigir trabalho aos outros funcionários. Enfim, uma constante dor de cabeça.
Um dia, o chefe descobriu uma maneira de se ver livre dele, pelo menos temporariamente: inscrevia-o em tudo o que era cursos e acções de formação! Pelos menos durante o tempo em que duravam as acções, não tinha de o aturar.
A certa altura, porém, os efeitos perversos deste expediente tornaram-se evidentes. Por um lado, se outro trabalhador mostrava interesse por uma acção de formação, era impedido de ir a pretexto da sua indispensabilidade no local de trabalho ou porque o outro já estava inscrito e não podiam ir dois! Por outro, o Sr. Contente "papava" tudo o que eram concursos de promoção porque tinha no *curriculum* um número impressionante de horas de formação! Claro que os colegas, trabalhadores normais, viam a sua vida a andar para trás, enquanto o Sr. Contente fazia jus ao nome. The End!

Trabalhadores na prateleira

Mas o maior número de exemplos do que não se deve fazer na gestão de competências não são aqueles em que os protagonistas são maus trabalhadores. Há também o caso dos bons trabalhadores, profissionais competentes e empenhados, cujas capacidades são desperdiçadas, voluntária ou involuntariamente, pelas respectivas chefias.
Uma das situações mais chocantes é a que ocorre, em especial na Administração Pública, quando trabalhadores se vêem um dia na "prateleira", ou seja, praticamente sem tarefas ou responsabilidades atribuídas, a vegetar, não por serem maus profissionais mas por mera antipatia pessoal ou política de quem detém, naquele momento, as rédeas do poder. Quem paga os custos destas "travessias do deserto"?
A resposta a esta pergunta não é difícil.

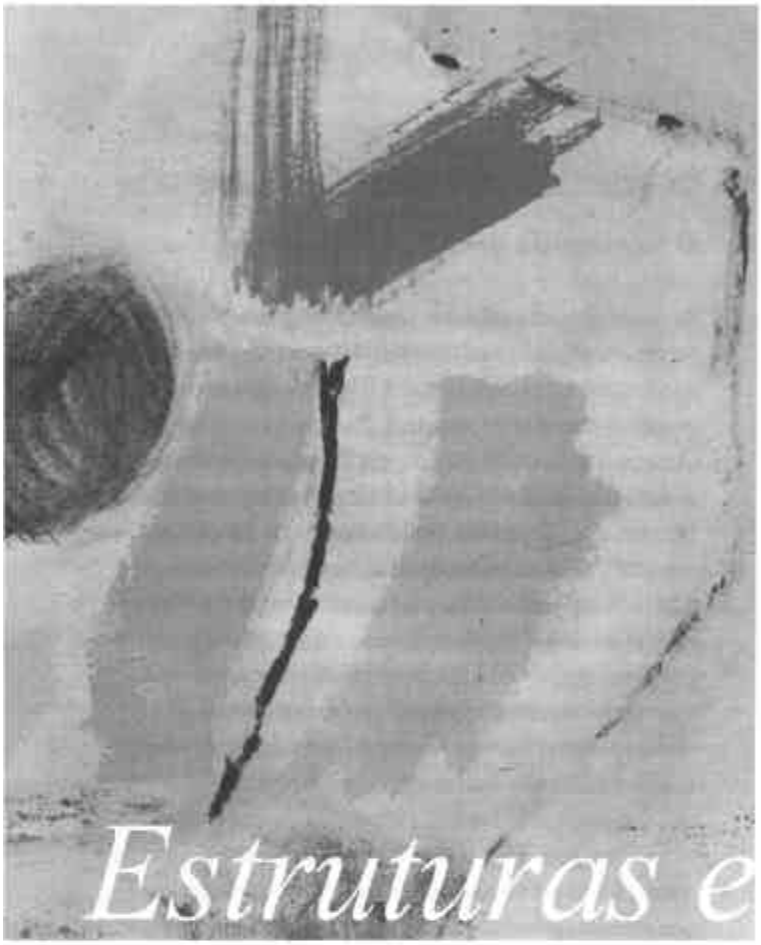
CAPÍTULO III
GESTOR: COORDENADOR DE CONHECIMENTOS

O pior cego é o que não quer ver!

Reflectir sobre estas e outras questões da gestão não devia ser acto esporádico, ainda que bem-intencionado. Devia, isso sim, estar enraízado na rotina do gestor, que, de vez em quando, deve **parar para pensar**. Tão simples como isto.
O tempo forma paradigmas, ou seja, factos e realidades que se aceitam cegamente e que atrofiam um valor essencial do Homem, o sentido crítico. Questões como: "Porque é que é assim?", "Porque não pode ser diferente?", "Pode ser melhor?", deviam estar constantemente presentes no espírito do gestor. A sua competência disso depende.
Como se sabe, a formação não proporciona apenas a passagem do estado "virgem" do **inconsciente--incompetente** (o *não sabe que não sabe*, estado em que se encontram todos os que vão começar uma função, que deconhecem e que ainda não sabem desempenhar — também conhecido como o "estado de graça") para o **consciente-competente** (o *sabe que sabe*, nível ideal, que permite aproveitar ao máximo as capacidades das pessoas). A formação serve também para contrariar a tendência (natural) de translacção deste estado para o **inconsciente-competente** (o *não sabe que sabe*). É neste patamar que reinam as rotinas, os nocivos excessos de confiança, a hipnose e a vertigem do dia-a-dia. Nesta fase, as pessoas não raciocinam. Tendem a ser reactivas, em vez de proactivas. Imaginam-se facilmente as consequências. Há então que parar para pensar, como se disse. Reflectir.

Uma iniciativa que INOVA

Neste aspecto, iniciativas como o Programa INOVA (Investir em Novos Objectivos para a Valorização da Administração), um projecto que proporciona formação avançada aos dirigentes do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, só pode ser bem-vindo.
O Programa, direccionado para os que têm poderes de decisão, tem como objectivos a criação de hábitos de diálogo e de reflexão, proporciona a troca de experiências e estimula a análise do presente, perspectivando o futuro. Porque se trata, no fundo, de um problema de consciência, de ter presente, a todo o momento, de forma sempre crítica, a realidade.
Para que melhores gestores façam uma melhor gestão, venham mais INOVAS! Todos, reconhecidos, agradecemos.



Estruturas e Funcionamento Organizacional

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

No âmbito do tema deste número da DIRIGIR o presente artigo pretende analisar, fundamentalmente, quatro tipos de estruturas organizacionais e o seu respectivo funcionamento, designadamente à luz da gestão organizacional e das competências dos recursos humanos, porquanto é nestas áreas que, actualmente, as empresas mais evoluídas tendem a obter vantagens competitivas, na medida em que podem construir um conjunto específico de conhecimentos e competências cujas práticas lhe são exclusivas e muito difíceis de imitar sem profundas adaptações.

QUADRO 1

Estrutura Simples Coordenação por supervisão directa Pouca autonomia no trabalho Formação empírica ***(Pouca Especialização)***	**Estrutura *Adhocrática*** Coordenação por ajustamento mútuo Muita autonomia grupal Muita formação global e integrada ***(Competências Múltiplas)***
Estrutura Burocrático-Mecânica Coordenação por padronização do trabalho Pouca autonomia no trabalho Formação parcelar e atomizada ***(Muita Especialização)***	**Estrutura Burocrático-Profissional** Coordenação por padronização das qualificações Muita autonomia individual Muita formação abstracta e articulada ***(Muita Qualificação)***

Fonte: Moura, Roi (1997), "Qualificações, Competências e Culturas Organizacionais", in *Dirigir*, n.º 47, Lisboa, Edição IEFP, Fevereiro, pp. 25-30.

Por uma questão de coerência, partir-se-á de um esquema produzido pelo autor deste artigo — e inspirado na obra de Mintzberg (1982) —, inserido no n.º 47 desta revista (Quadro 1).
A evolução organizacional decorre, geralmente, na seguinte sequência: estrutura simples, estrutura burocrático-mecânica, estrutura burocrático--profissional e estrutura adhocrática. Nas duas primeiras predomina a perspectiva interna e são estruturas em declínio; nas duas últimas predomina a perspectiva externa e são estruturas em ascensão.

A ESTRUTURA SIMPLES

A **Estrutura Simples** ocorre geralmente em micro e pequenas empresas com uma vintena de pessoas no máximo, resultando em muitos casos de uma "gestão caseira" muito baseada em lideranças paternalistas. Normalmente a administração/proprietário dispõe de pessoas de confiança na área administrativa/gestão corrente e, geralmente, alguém também de confiança para a área da produção que efectua uma coordenação do tipo "supervisão directa". A direcção centraliza todas as funções principais, apoiada em funções administrativas, e, por conseguinte, o vértice estratégico é o componente-chave da organização. Por um lado, esta centralização pode trazer a vantagem das respostas estratégicas reflectirem o conhecimento completo do centro operacional; por outro lado, pode trazer uma grande confusão entre as questões estratégicas e as questões operacionais e a organização andar ao sabor das ocorrências exteriores — acabando por ceder às mudanças para as quais geralmente não está preparada por falta de sentido estratégico e de profissionalização.
No domínio da produção o trabalho caracteriza-se, geralmente, por pouca autonomia em virtude do tipo de supervisão e a formação é realizada empiricamente em posto de trabalho; excepcionalmente, em casos de empresas mais recentes e ainda em fase de expansão, as qualificações são mais elevadas tal como a autonomia funcional; noutros casos, a organização é tão pequena que pode recorrer ao ajustamento mútuo com canais de comunicação muito abertos e informais (típicos da *estrutura adhocrática*).
Nos casos mais restritos, a supervisão directa possui as vantagens de um controlo apertado, quer através do planeamento directo quer através da influência directa nos postos de trabalho. No caso das empresas mais antigas, a autoridade operacional baseia-se, normalmente, na experiência técnica e na manutenção da disciplina. As desvantagens residem no facto das qualificações serem geralmente baixas (embora isso dependa da actividade) e a capacidade de reacção ao meio envolvente carecer de profissionalismo e informação sobre as mudanças em curso. A figura 1 exemplifica uma organização deste tipo.

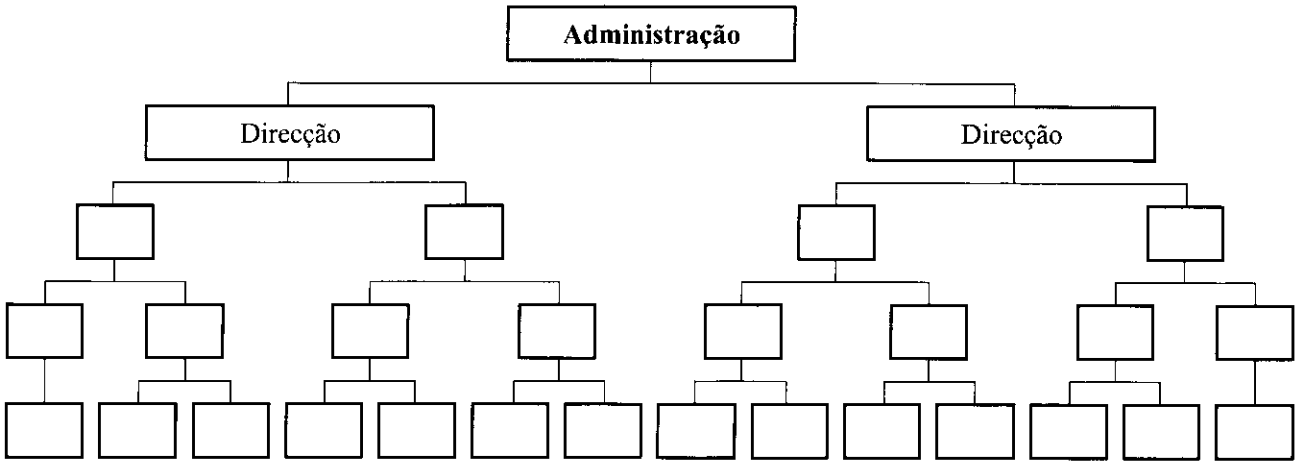
FIGURA 1

A BUROCRACIA MECANICISTA

A **Estrutura Burocrático-Mecânica** ocorre em organizações geralmente de maior dimensão que as referidas anteriormente e as características dominantes fundam-se numa "organização por funções" muito estruturada e baseada na separação nítida entre o pessoal da concepção e o pessoal da execução. Neste sentido, existe uma importante centralização dos poderes de decisão, porquanto este tipo de organização tem como preocupação essencial controlar tudo o que se passa de cima a baixo. Isto significa que esta estrutura está muito virada para dentro da empresa. O topo estratégico preocupa-se, sobretudo, com a eficiência da máquina burocrática, a linha hierárquica possui um poder considerável e filtra sucessivamente a informação, o pessoal do planeamento possui um estatuto importante porque define todos os procedimentos, o centro operacional baseia-se em procedimentos muito formalizados que visam a padronização dos processos de trabalho — aspecto essencial para a coordenação burocrática. Esta caracterização evidencia uma organização com uma estrutura administrativa muito elaborada, da qual partem procedimentos formalizados, proliferação de regras e, em muitos casos, minuciosos regulamentos, além de uma comunicação formalizada aos vários níveis da organização. Deste modo, existe um controlo estrutural significativo, tomadas de decisão que seguem rigorosamente as linhas formais da hierarquia e uma forte divisão do trabalho na base operacional. Esta divisão do trabalho promove funções restritivas, pouca autonomia no trabalho e formação pulverizada e parcelar. Em suma, este tipo de estrutura procura a todo o custo suprimir as incertezas e, durante esse processo, cria conflitos significativos por via de promover departamentos estanques sem ligações estratégicas e cooperativas.

Seguindo o princípio lógico das funções, a burocracia mecanicista permite um elevado estatuto no topo onde coloca quase todas as responsabilidades, limita o desenvolvimento de gestores gerais e do pessoal do centro operacional devido à sua especialização funcional, fomenta a existência de vários níveis de gestão que filtram a informação e acarretam custos elevados, torna redutora a cooperação interdepartamental, produz uma distância excessiva entre o nível de topo e o nível operacional, facilita os ruídos de comunicação pelo alongamento da linha hierárquica e articula-se mal com o crescimento da empresa porque o crescimento não é horizontal. Por fim, importa referir que este tipo de organização responde mal às mudanças devido à sua rigidez e quando o faz geralmente estabelece mais regras, mais procedimentos, mais controlo e, consequentemente, diminui a motivação, provoca mais conflitos e gera comportamentos paralelos à própria estrutura que escapam ao controlo pretendido. Geralmente isto gera mais disfuncionalidades e quando as grandes mudanças se realizam, forçadas pelos acontecimentos externos, acontecem em situação de crise e geram graves situações de conflitualidade. Isto significa que as atitudes empresariais são normalmente de tipo reactivo e buscam-se estratégias adaptativas que nem

FIGURA 2



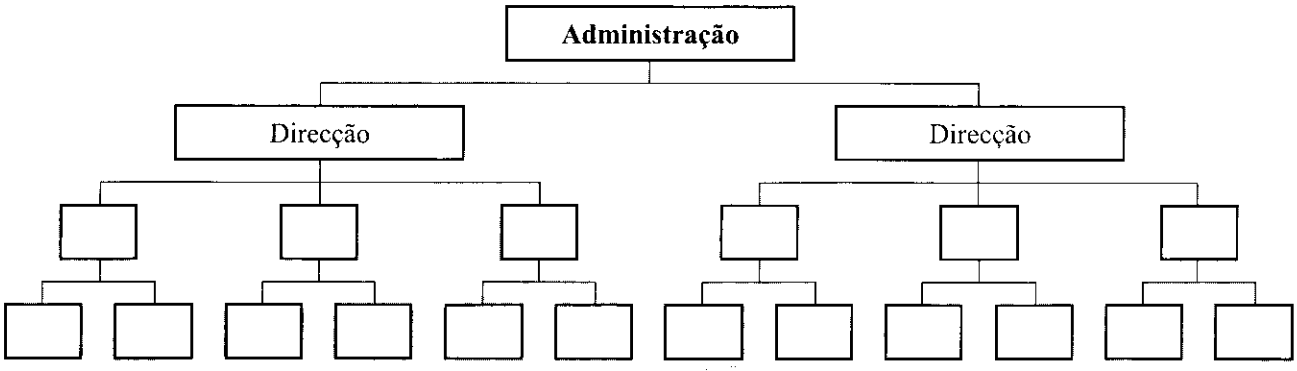
sempre resultam porque em muitos casos a decadência da organização é inevitável. A figura 2 exemplifica uma organização deste tipo.

Em algumas circunstâncias mais favoráveis a organização burocrático-mecânica pode procurar encontrar mais flexibilidade e, sem transformações radicais, promover gradualmente uma maior descentralização e flexibilidade através do achatamento da sua estrutura. Isto significa não utilizar uma "atitude reprodutiva" da estrutura típica através de respostas também elas burocráticas, mas de uma "atitude de mudança gradual", susceptível de eliminar paulatinamente os grandes inconvenientes deste tipo de estrutura em ambientes externos instáveis.

O achatamento da estrutura não obvia inteiramente a todos os problemas que a burocracia mecanicista manifesta, mas permite diminuir os níveis de gestão — melhorando a fluidez da comunicação e reduzindo custos desnecessários —, reduzir os ruídos de comunicação pelo encurtamento da linha hierárquica, aumentar a possibilidade de cooperação intradirecção (embora mantenha problemas interdepartamentais), desenvolver as competências dos gestores porque estão mais próximos dos problemas do centro operacional e promover o enriquecimento funcional — quer na linha hierárquica quer no centro operacional se essa for a opção — por via de achatamento da estrutura e respectiva descentralização (embora limitada). O sucesso do achatamento depende, naturalmente, de outras variáveis de resposta ao mercado. A figura 3 exemplifica uma estrutura achatada a partir da burocracia mecanicista.

Não obstante a possibilidade do achatamento, a evolução da burocracia mecanicista pode ser muito maior se houver uma mudança bem planeada para o terceiro tipo de estrutura — a **Estrutura Burocrático-Profissional**.

FIGURA 3



A BUROCRACIA PROFISSIONAL

Esta estrutura opõe-se à burocracia mecânica porque substitui a autoridade de posição fundada na hierarquia pela autoridade de competência fundada no profissionalismo, isto é, passa-se da padronização dos processos de trabalho para a padronização das qualificações. O centro operacional adquire uma importância fundamental e o peso da tecnoestrutura que elabora os procedimentos burocráticos dá lugar aos serviços de apoio ao centro operacional. Isto significa que a burocracia profissional é uma estrutura muito descentralizada quer na vertical quer na horizontal, o que implica que a autonomia individual é muito maior e assenta em muita formação de carácter abstracto e articulado.
No plano prático observa-se uma via democrática que permite uma grande liberdade aos profissionais e uma via ainda burocrática assente nos serviços de apoio. É neste cruzamento que a estrutura burocrático-profissional exige uma formação profissional bastante elevada e utiliza procedimentos suficientemente estáveis para que as competências possam ser bem definidas e padronizadas.
Esta evolução ocorre por via dos constrangimentos externos que exigem respostas qualitativas ao mercado e, consequentemente, atitudes empresariais pré-activas que exploram novos cenários através de estratégias preventivas.
Esta estrutura está muito virada para o exterior das organizações e, por conseguinte, em grande sintonia com os clientes, mas os mecanismos de controlo são menos poderosos e podem levar a que o centro operacional perca, por vezes, o sentido da organização e se centre demasiadamente na profissão. Por outro lado, a maior sofisticação tecnológica destas organizações depende muito da manipulação dos profissionais e a organização tem que estar permanentemente atenta à gestão dos recursos humanos, porquanto podem surgir conflitos por via da descentralização e da profissionalização. A figura 4 exemplifica um organograma próximo da burocracia profissional, baseado em quatro funções (direcções) centrais e departamentos descentralizados por produto, no âmbito de cada qual existe a produção e as mesmas funções (descentralizadas) das quatro funções centrais, articulando-se depois com elas. As vantagens desta estrutura situam-se nos seguintes aspectos principais: dá atenção ao produto na perspectiva da qualidade e do cliente, coloca a responsabilidade dos resultados em níveis mais baixos, permite a evolução dos gestores de produto para gestores gerais através do treino em trabalho, exige muita formação e qualificações, melhora a coordenação das actividades funcionais dentro de cada departamento autónomo e articula-se bem com a expansão empresarial porque cresce na horizontal. As desvantagens situam-se ao nível da dificuldade de controlo dos gestores de topo, a disfuncionamentos ao nível do recrutamento e selecção de pessoal que se torna muito exigente e a conflitos porque a estrutura articula mal com a existência de funções centrais com as quais deve existir uma boa sintonia.

A *ADHOCRACIA*

A burocracia profissional, devido ao grau elevado de qualificações e autonomia pode evoluir para a **Estrutura *Adhocrática***, a única em que a inovação

FIGURA 4

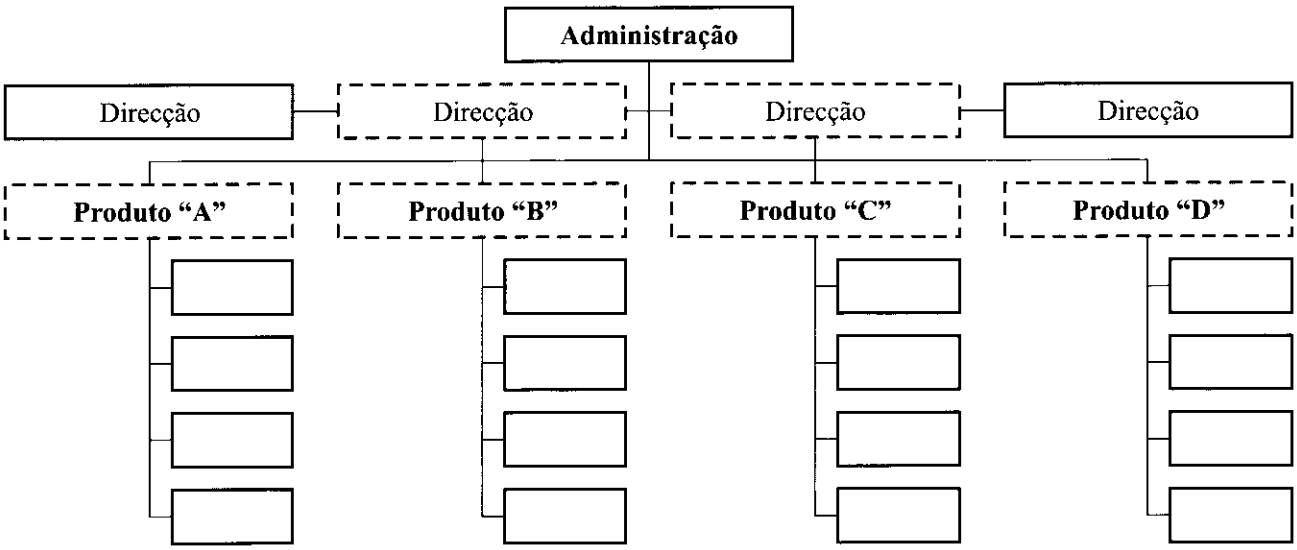
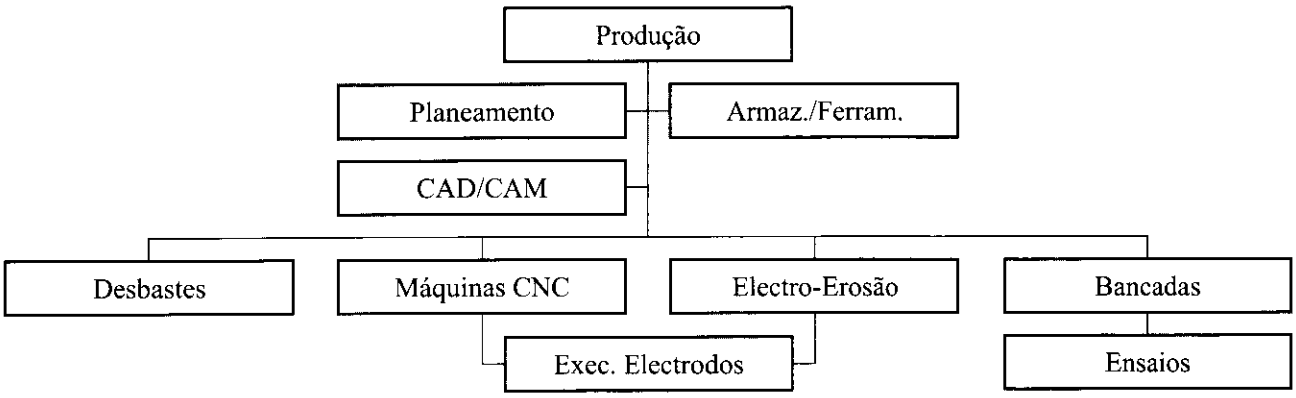


FIGURA 5



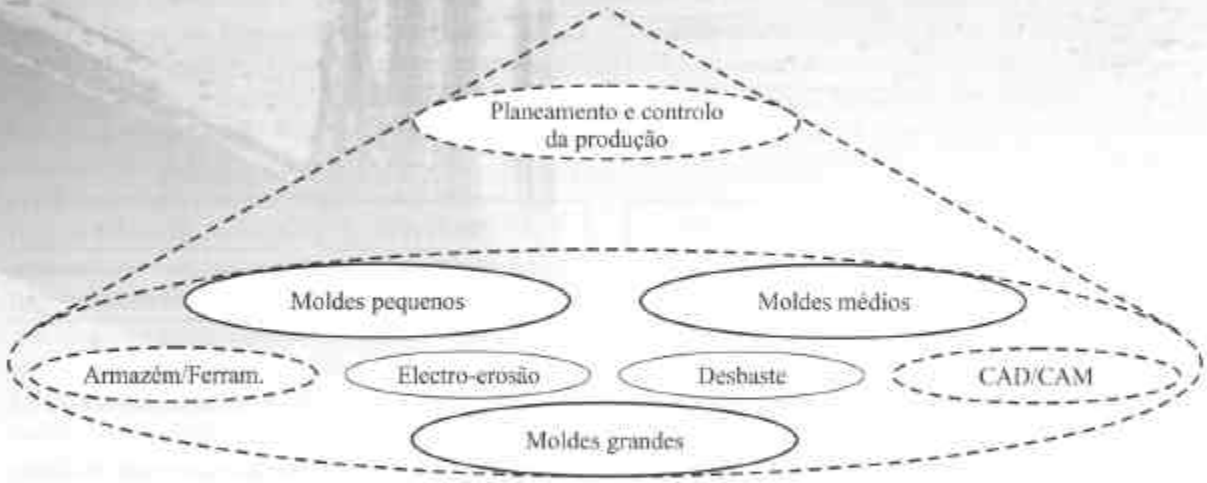
flui espontaneamente, porque se baseia na coordenação por ajustamento mútuo, em muita formação global e integrada, em elevadas qualificações e autonomia, apelando à subjectividade, intuição e criatividade dos indivíduos que têm que possuir grande capacidade de ajuizamento e decisão. Nesta estrutura, o principal mecanismo de coordenação é o ajustamento constante dos especialistas em grupos de projecto para a realização do trabalho, obrigando a comportamentos informais e organicistas intra-equipa e interequipas, promovendo a descentralização selectiva em vários pontos da organização segundo os projectos a decorrer. Tal estrutura obedece a atitudes empresariais proactivas e estratégias voluntaristas, que exploram cenários alternativos, buscam a mudança e, por conseguinte, não se espera pelas mudanças: a reacção às mudanças ou a preparação pré-activa para as mudanças não lhe bastam — vai-se mais longe e fomenta-se a própria mudança explorando as oportunidades da envolvente modificando-a a favor dos objectivos da organização. Esta estrutura é muito adequada a ambientes complexos e dinâmicos, baseando a sua acção numa exemplar "gestão estratégica de recursos humanos". Esta acção privilegia muitas competências múltiplas no quadro de um trabalho complexo e global e muita formação global e integrada; toma os indivíduos como actores portadores de estratégias próprias e, por conseguinte, protagonistas efectivos da produção; descentraliza e dá poder aos especialistas; considera relevantes os aspectos qualitativos da qualidade de vida no trabalho; promove a flexibilidade em toda a organização e responde ao exterior com rapidez, criatividade e satisfação total. É, enfim, uma estrutura que varre completamente a burocracia e institui a democracia, embora exija dos profissionais uma permanente evolução de competências sob pena de soçobrarem à dinâmica organizacional. É nesta perspectiva que as estruturas tendencialmente adhocráticas têm as limitações da sua própria flexibilidade: a flexibilidade e os objectivos a atingir são tão exigentes que podem institucionalizar conflitos num tipo de estrutura em que as decisões são policentradas selectivamente, o comando único desaparece e a cooperação é a palavra-chave — sem a qual o ajustamento mútuo provoca situações altamente politizadas e, consequentemente, gera conflitos.

As figuras 5 e 6 exemplificam a passagem de uma organização com fortes qualificações técnicas (figura 5) para uma organização próxima da estrutura *adhocrática* (figura 6).

Este tipo de organização, assente numa componente tecnológica actualizada e grandemente dependente das qualificações dos operacionais, pode evoluir, através do redesenho organizacional e do treino dos operacionais em novas competências organizacionais, em novas competências de acção e eficácia pessoal e em novas competências críticas (autonomia, criatividade, etc.), para uma organização flexível fundada em ilhas de produção interconectadas. Esta configuração, limitada aqui à área da produção, baseia-se na mudança do agrupamento funcional das unidades produtivas para o agrupamento por ilhas de produção conectadas (mantendo a configuração funcional no topo — situação típica das adhocracias) e faz emergir as competências colectivas, a visibilidade global do processo produtivo e a resposta rápida às necessidades por ajustamento mútuo de todos. Esta situação necessita, obviamente, de outro tipo de alterações, tais como adequação do sistema de planeamento e concepção à nova forma de organização do trabalho, reconfiguração dos sistemas de informação, comunicação e decisão e reorganização do *layout*.

FIGURA 6

Produção



Em suma, esta estrutura permite a coordenação por ajustamento mútuo, trabalho informal sobre projectos, múltiplos mecanismos de ligação, descentralização selectiva com tomadas de decisão policentradas e carácter sócio-organizacional da gestão estratégica de recursos humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estruturas apresentadas constituem modelos de orientação cuja aplicação prática não corresponde, geralmente, a estruturas puras; de facto, devido à especificidade das organizações as estruturas costumam constituir-se de "forma híbrida", isto é, a burocracia mecânica pode incluir algumas características da estrutura simples, a burocracia profissional pode possuir algumas componentes da burocracia mecânica ou a *adhocracia* pode constituir-se também com componentes funcionais típicas da estrutura profissional ou mesmo mecanicista. Isto é normal pela própria evolução das organizações quando passam de uma estrutura para outra e geralmente não o fazem abruptamente.
Independentemente dessa realidade, as empresas apresentam geralmente predominância de alguma das estruturas e esse é o facto mais importante. E, por isso, importa referir que as estruturas simples e mecânicas são geralmente configurações do passado, assentes em atitudes empresariais reactivas que mais não desejam do que sobreviver através de estratégias de adaptação; ao contrário, as estruturas profissionais e adhocráticas são estruturas do presente e do futuro, mais ambiciosas, que exploram cenários alternativos através de atitudes pré-activas e proactivas e que adoptam estratégias de antecipação ou de voluntarismo tirando partido das oportunidades da envolvente e modificando-a em seu favor.
O cerne destas questões — que poderá ser objecto de próximo artigo — centra-se na necessidade de **formação e difusão de novas culturas empresariais**, designadamente através de projectos de **transferência de novas experiências empresariais**, mediante as quais os papéis da gestão de topo são redefinidos e a orientação para atitudes e estratégias futuristas permitirão novas escolhas adequadas às realidades e à implementação de estruturas mais dinâmicas e flexíveis que constituam instrumento fundamental para a obtenção dos fins a que as organizações se propõem.

•

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MINTZBERG, Henry. *Structure et dinamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982.

MOURA, Rui, "Qualificações, Competências e Culturas Organizacionais", in *Dirigir*, n.º 47, Lisboa, Edição IEFP, Fevereiro, 1997, pp. 25-30.

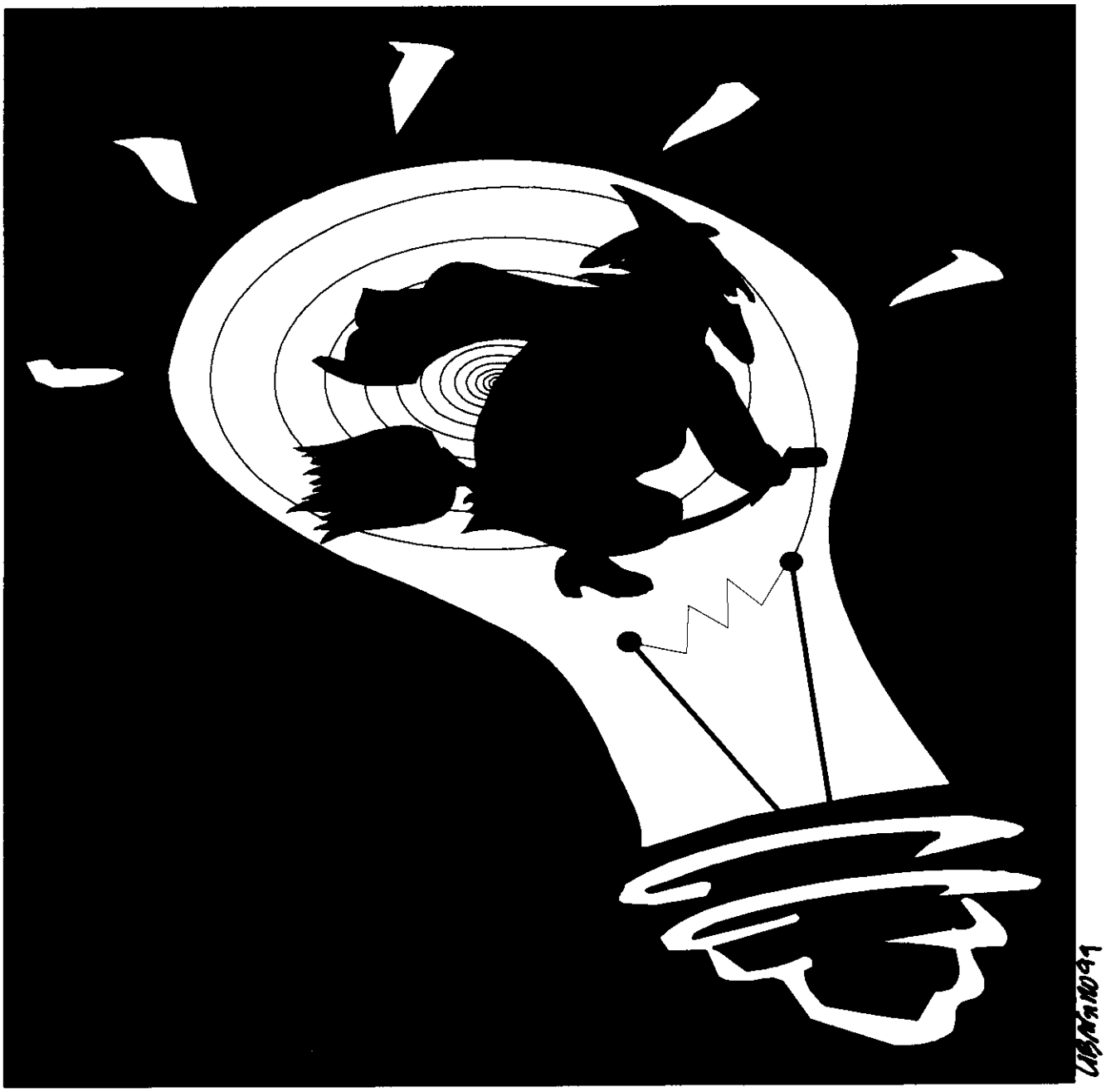
MOURA, Rui, "Participação, Liderança e Cultura", in *Cadernos do Noroeste*, vol. 10 (1), Braga, Instituto de Ciências Sociais, 1993, pp. 679-694.

CRIAR UMA EMPRESA

•

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

○



O Grande

Permanentemente nos chegam notícias de novos produtos a ser lançados no mercado e, no mínimo, ficamos com ideia de que são mesmo novos.
O computador pessoal, o telemóvel, o *compact disc*, o microondas, o telefax são alguns exemplos típicos de produtos recentes, radicalmente inovadores. Talvez por isso, muitas vezes tende a associar-se a criação de empresas às grandes novidades tecnológicas, ao aparecimento no mercado de produtos revolucionários. Se pensarmos que de uma maneira geral todos esses produtos são introduzidos no mercado pelas grandes empresas em resultado de esforços de pesquisa e desenvolvimento que, na verdade, não estão ao alcance das unidades de dimensão mais modesta, perguntar-se-á: e as pequenas empresas, como é que ainda existem em todo esse torvelinho de novidades?
O que temos de concluir, efectivamente, é que nem as ideias originais são apanágio apenas das grandes empresas, nem as empresas se formam apenas em torno de ideias absolutamente originais.
Na verdade, apesar do mito em contrário, somente uma minoria das novas empresas — seguramente menor que 10 por cento — surge como resultado exclusivo de uma pesquisa sistemática, organizada e racional de oportunidades de negócio, e destas só uma pequena parte é que surge em torno das grandes novidades tecnológicas. O mais frequente é as oportunidades irem-se configurando ao longo de um processo que se vai desenvolvendo em função do confronto dinâmico entre as aspirações e projectos pessoais do empreendedor e as circunstâncias práticas que se lhe vão deparando. Daí que as origens mais frequentes da criação de pequenas empresas surjam ligadas à actividade profissional dos empreendedores, às suas actividades pessoais (*hobbies* e artesanato), ou (embora menos frequentemente que as anteriores) em resultado de processos de investigação científica ou tecnológica, que em qualquer caso não representam mais do que pequenos passos num processo contínuo de novas combinação de conhecimentos.

... Nem as ideias originais são apanágio apenas das grandes empresas, nem as empresas se formam apenas em torno de ideias absolutamente originais.

Poder das Pequenas Ideias

Claro que isto também não quer dizer que o candidato a empresário deva estar dependente do acaso para escolha da actividade ou dos produtos a que deverá dedicar-se. Não tem que esperar que o trabalho de todos os dias lhe inspire uma ideia de negócio, que o patrão lhe proponha entrada para a sociedade, ou que os vizinhos manifestem interesse pelas suas habilidades de artesão.
A procura de ideias de negócio pode muito bem ser desenvolvida de modo intencional e sistemático.
E é essa capacidade de definir novas combinações, de conceber a "ideia nova", que porventura melhor caracteriza o espírito empreendedor.
Importa notar é que não é necessário ser um génio inovador para ter uma ideia empresarial que dê certo. As pequenas empresas bem sucedidas geralmente fornecem algo "diferente ou melhor", desenvolvendo algumas características inovadoras a partir do que já existe — e é quanto basta.

Maneiras de Fazer Isto?

- **Explorando novos mercados.** O empreendedor pode oferecer o seu produto ou serviço numa área geográfica onde ele normalmente não está disponível. Alguns exemplos mais comuns são as *boutiques*, os restaurantes, os supermercados, etc., instalados em áreas suburbanas onde não existe oferta suficiente deste tipo de estabelecimentos. Evidentemente, este tipo de negócios pode ser arriscado em virtude da facilidade com que outros concorrentes podem afluir também ao mercado. Mas têm pelo menos a vantagem de o empresário não ter de investir no desenvolvimento de um novo produto, nem ter de esperar o tempo, por vezes longo, necessário à obtenção de resultados. De resto, produtos inteiramente novos revelam-se estatisticamente arriscados e relativamente poucos têm sucesso duradouro.

- **Introduzindo melhorias na qualidade do produto para responder mais precisamente às necessidades e desejos do cliente.** O empreendedor oferece um produto já conhecido mas com nova concepção, fabricado com novos materiais, novo *design* ou com aperfeiçoamentos de qualidade que o distinguem da oferta existente. Para tomarmos um exemplo concreto, pense-se nos modelos mais actuais de carros de bebé. Servem para transportar bebés — nada realmente novo — mas de maneira melhor. Além de apresentarem um *design* mais agradável, são construídos em materiais mais leves, são articulados de modo a tornarem-se portáteis e, além disso, são mais seguros e eficientes: deslizam facilmente e são mais difíceis de tombar.

- **Desenvolvendo técnicas mais eficazes para fazer as coisas.** Novas empresas podem também basear a sua diferenciação utilizando técnicas de fabrico ou formas de comercialização mais vantajosas, donde resultem uma melhor qualidade do produto, maior produtividade ou menores custos, comparativamente com os obtidos através das técnicas utilizadas pelos outros concorrentes.

> A procura de ideias de negócio pode muito bem ser desenvolvida de modo intencional e sistemático. E é essa capacidade de definir novas combinações, de conceber a "ideia nova", que porventura melhor caracteriza o espírito empreendedor.

Exemplo:

Uma alfaiataria vislumbrou que a maioria dos seus clientes não apenas cada vez menos gostava de comprar roupas como também tinha enorme dificuldade em encontrar tempo para provas e medidas. A partir dessa observação decidiu deslocar-se ao domicilio e local de trabalho dos seus clientes para tirar as medidas e armazená-las em computador. Os tecidos e os padrões são escolhidos através de amostra. Os fatos são cortado com raios laser comandados por computador e os produtos acabados são entregues aos clientes em metade do tempo exigido para a roupa por medida. Facilidade de compra e qualidade personalizada são os factores de diferenciação.

Nos negócios, é bom que se saiba, as "ideias luminososas" são como as bruxas: lá que as há, há — mas devemos desconfiar sempre da sua existência.

- **Explorando novos mercados ou novas formas de comercialização para as mesmos produtos ou serviços.**

Um exemplo clássico:

Nos casamentos, não há convidado que não deseje oferecer um bom presente aos noivos. E nesse tempo não havia noiva que não desejasse ter um bom serviço de porcelana. No entanto, um serviço completo é um presente bastante caro e as pessoas dispostas a oferecer presentes de casamento não sabiam qual o modelo que a noiva preferia nem as peças que já tinha. Reza a história que um fabricante de louças, a Lenox China Company, viu nisto a sua grande oportunidade de negócio. Por iniciativa comercial desta empresa, os noivos escolhiam uma loja, indicavam as peças da sua preferência (dentro da oferta Lenox) e sugeriam a loja seleccionada às pessoas que lhe desejavam oferecer prendas. Hoje a lista de casamento é, como se sabe, um processo amplamente imitado.

- **Explorando vantagens a nível da organização e gestão:** a diferenciação que determina a vantagem competitiva de uma empresa não tem que ser técnica. Na verdade nem sequer tem de se traduzir numa "coisa", em algo tangível. Uma empresa poderá ser fortemente competitiva, não apenas em virtude do tipo de produto ou da forma como o fabrica ou comercializa, mas também devido à forma eficiente como se organiza e é gerida. Um factor critico de sucesso pode ser uma boa gestão dos aprovisionamentos, conduzindo a compras em condições mais favoráveis ou a uma melhor selecção das matérias-primas. Uma boa localização, uma implantação inovadora dos equipamentos conduzindo a condições de laboração mais eficientes, um controlo apertado dos custos, o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, a aliança estratégica com outra ou outras empresas, podem também ser decisivos.

Cuidado com as Ideias Luminosas

Uma grande percentagem das empresas descritas nas histórias de negócios é apresentada como devendo o seu espectacular sucesso a uma "ideia luminosa". Talvez por isso, muitas vezes pensar numa nova empresa é pensar imediatamente numa "grande ideia", numa "ideia genial". Alguém que vem do nada e que, em poucos anos, como se possuisse o dom de Midas — o rei mitico que transformava em ouro tudo o que tocasse — ultrapassa tudo e todos sem aparentemente se esforçar muito. No entanto, as chamadas "ideias luminosas" são a mais rara, a mais arriscada e a menos bem-sucedida de todas as fontes de oportunidades. O número de baixas é enorme. Ninguém sabe quando é que uma "ideia luminosa" terá hipóteses de conduzir a uma

oportunidade de mercado bem sucedida ou quando fracassará. Se as potenciais recompensas são grandes em caso de sucesso, o mesmo se passa com os riscos, em caso de fracasso.
Os verdadeiros empresários, seja qual for a sua motivação individual — dinheiro, poder, reconhecimento pessoal — não ficam à espera nem dormem à sombra das uma ideias brilhantes: põem-se ao trabalho. Em geral não procuram a "grande ideia", a inovação que "revolucionará o mercado", que criará "negócios de milhões de contos" ou que os tornará "ricos de um dia para o outro". Os pseudo-empresários que começam com a ideia de que vão fazer a coisa em grande — e depressa — podem ter a certeza de que estão votados ao fracasso. Estarão quase certamente destinados a fazer as coisas erradas.
Nos negócios, é bom que se saiba, as "ideias luminososas" são como as bruxas: lá que as há, há — mas devemos desconfiar sempre da sua existência. Isto é, perante uma ideia que parece um ovo de Colombo, nem se deve pôr de lado porque "uma coisa tão evidente certamente já alguém se lembrou disso", nem, ao contrário, se deve mergulhar entusiasticamente na sua concretização sem um rigoroso exame crítico.
Quanto mais extraordinária pareça ser a ideia, maior deverá ser o cuidado a pôr na sua análise.
Além disso, a criação de uma empresa — e isto é uma mensagem permanente destas notas — deve ser encarada essencialmente como uma questão de trabalho — trabalho organizado, sistemático e racional. Um trabalho que requer intuição, requer talento, e se as ideias porventura forem geniais tanto melhor. Mas quando se trata de passar à prática, o que a nova empresa exige é muito trabalho. Trabalho dirigido e intencional. Se faltar diligência, persistência e empenhamento, de pouco servem as ideias geniais, se é que o são.

DISSE SOBRE GESTÃO

Gestão

"Muito daquilo a que chamamos Gestão consiste em tornar difícil o trabalho das pessoas."

Peter Drucker

Inovação

"Quando alteramos a nossa percepção geral e passamos de uma atitude de considerar o copo 'meio cheio' para 'meio vazio', surgem grandes oportunidades de inovação."

Peter Drucker

Internacionalização

"A exportação não existe. O que existe são mercados."

Michel Ducros

Liderança

"Acredite em si mesmo e nos outros. O melhor reconhecimento que você poderá ter é criar uma equipa de sucesso, não por acreditar em si mesmo, mas por acreditar neles."

Jean-Marie Descarpentries

PORMENOR DE PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES

E o Vencedor do Concurso

•

ALBUQUERQUE TAVARES
Mestre em Ciências da Comunicação

o

Competir. Pode-se competir sempre: no número de laranjas que se traz no cesto, na velocidade de pernas, na beleza dos olhos ou dos músculos, enfim, competir é natural e directo, é como respirar. Pode-se competir, por exemplo, com a tecnologia. Quantas vezes o mais sofisticado computador que acabámos ainda ontem de comprar insiste em esconder funções, em nos irritar, em trocar posições de teclas e de programas, em suma, quantas e quantas vezes as máquinas não competem connosco, com a nossa inteligência, com a nossa astúcia.
Competir, compete-se sempre. Foi assim que começámos. Pois é, o que queríamos dizer é que o bom da pessoa lúcida é saber qual a actividade em que se deve competir, e quem queremos que sejam os nossos adversários.
Claro que aqui nas Aspirinas não nos referimos a concorrentes económicos e por isso mesmo dizemos: se interessa competir é na calma, na tranquilidade da alma e do corpo, no sossego, no bem-estar.
Já sabemos que os obcecados pelo trabalho dirão logo: "Ao que chamam tranquilidade e bem-estar eu chamo preguiça, pura preguiça."
Assim seja, preguiça então. Chamemos-lhe isso.
Mas haverá sinal melhor de bem-estar na vida que uma boa dose de preguiça? Não será o tempo que cada um tem ou pode dispender na absorvente actividade da preguiça um excelente medidor de riqueza? Pelo menos da riqueza que não é o ouro, nem carros caros, ou roupas caras, ou hábitos caros, mas essa sublime riqueza de aproveitar o tempo com bem apetece.
E realmente digam-me: onde acaba a preguiça e começa a contemplação, arte de olhar para as coisas e ver nelas mais do que aparência?
E ainda mais perguntas: quem não faz nada diante de um pôr-do-Sol, é preguiçoso ou bom observador da beleza? E quem, na praia, diante do mesmo fabuloso pôr-do-Sol, tem à sua frente o computador portátil e montanhas de papéis daqueles pequeninos com muitas letras, com contratos e leis e adendas e subleis de alíneas de condições a ter em conta; quem, dizíamos nós, em frente ao mar e ao sol, não consegue tirar os olhos e a cabeça das preocupações empresariais e da vida do quotidiano, será de elogiar pela enorme dedicação ao trabalho ou será de insultar pela falta de sensibilidade perante a beleza?

ILUSTRAÇÃO: NUNO GASPAR

de Castelos de Areia é...

Claro que se pode dizer, como o velho Bocácio, que sem dinheiro a preguiça não pode durar. Claro que podemos dizer mais ainda, se levarmos a ironia ao limite: só os ricos podem preguiçar.
Claro que existem pessoas tão indolentes, inertes, fardos pesados, apáticos, abúlicos e zonzos que qualquer nuvem no céu não lhes é bonita nem lhes anuncia chuva, pois para eles, tão débeis e cansadinhos, coitadinhos, até a nuvem lá no alto se transforma num peso, habituados que estão a peso nenhum, trabalho nenhum, esforço zero.
Não é destes que falamos, não são estes que elogiamos. Gostamos é daqueles que competem no trabalho e ganham, porque são melhores, mais aptos; e que depois competem no descanso e ganham ainda. Porque conseguem esquecer todas as tarefas interrompidas, alheiam-se por completo do dia anterior e são capazes de usufruir como uma qualquer criança um fim de tarde sem trabalho.
Gostamos é de ver aquelas pessoas com muita iniciativa, que formam empresas, mudam de ramo, reconstroem, constroem, dão a volta, voltam à carga, gostamos de os ver depois, aos fins-de-semana, a construir coisas insignificantes como castelos de areia com os filhos.
E é bom ver neles esse prazer pelo jogo, pelo lúdico, ou seja, pelo que não é útil nem dá dinheiro mas dá um imenso, um desmesurado prazer. Porque fazer um castelo de areia não é sensato: há ondas, vem o mar, e num instante leva-nos aquele trabalho todo de horas.
Mas quantas vezes aconteceu o mesmo, causado não por uma vaga de água, mas por uma vaga de falta de electricidade ou de capacidade do computador, que nos fez perder todo o trabalho de uma manhã?
De qualquer forma, digo: é sempre melhor perder contra a água do que contra a tecnologia. Sempre.
Então é assim: quem sabe competir com aquela qualidade calma, nos seus tempos livres também descansa melhor que os outros. Renova-se, prepara-se para o que aí vem. Deste modo, quando o mar inesperado chega ao nosso edifício e num segundo derruba o trabalho de horas, o que fazemos, depois de um rápido minuto de silêncio e de tristeza, é pegar de novo na pá, provocar o filho ou as crianças que existem à volta, dizendo-lhes: "Aposto que faço um castelo de areia mais bonito que o teu." E começar, por fim, de novo, totalmente absorvido, esta actividade santa que para uns pode ser preguiça, para outros sinal de que "aqueles tipos não têm mais nada para fazer", mas para outros, os mais lúcidos, é sinal claro e definitivo de inteligência.
"Vê lá que eles além de saberem gerir fabulosamente o negócio ainda sabem construir castelos de areia na praia melhor que os filhos. Isso sim, é gente completa!", diz o avô que já viveu muito e sabe tudo.

EUROFLASH
EUROFLASH

Taxas do IVA em Foco

Actualmente a taxa normal do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) na União Europeia situa-se entre 15% no Luxemburgo e 25% na Dinamarca e na Suécia. No entanto, só o mínimo de 15% resulta de uma directiva europeia. Para evitar que a diferença actual possa aumentar, a Comissão Europeia propôs ao Conselho que fixe também, através de uma directiva, o limite máximo de 25%, reforçando o compromisso político assumido pela União Europeia, em 1996, de não aumentar a diferença entre as suas taxas normais do IVA. Para a Comissão trata-se, igualmente, de dar um primeiro passo em direcção a uma nova aproximação das taxas deste imposto.

BEI: Novos Apoios Para Portugal

O Banco Europeu de Investimento (BEI) estima em 300 milhões de contos (cerca de 1,5 mil milhões de euros) o volume de crédito a conceder este ano a Portugal, um valor idêntico aos financiamentos contratualizados em 1998. A segunda fase de construção da rede de gás natural será um dos diversos projectos que receberão o apoio do BEI.

18 Milhões de PME na União Europeia

De acordo com os últimos dados divulgados pelo Eurostat, o organismo de estatística da EU, existem 18 milhões de Pequenas e Médias Empresas (PME) na União Europeia. As PME representam 99,8% do número total de empresas (excluindo as agrícolas e as não lucrativas). Asseguram 111,8 milhões de postos de trabalho, quase dois terços (65,7%) do emprego total da União Europeia, e são responsáveis por 55% do volume de negócios.

Informação Para as Empresas

A Comissão Europeia disponibilizou um novo espaço na Internet intitulado "Dialogue with Business", que poderá ser consultado através do endereço http://europa.eu.int/business. Para além de disponibilizar diversa informação comunitária, permite igualmente aceder à rede de Euro Info Centres, gabinetes criados pela Comissão Europeia com o objectivo de informar, aconselhar e apoiar as empresas, nomeadamente as PME, sobre questões relacionadas com a União Europeia.

Banco Central Europeu

Através do endereço www.ecb.int já é possível consultar as páginas do Banco Central Europeu na Internet. Informações gerais sobre a estrutura e os objectivos do banco, publicações, estatísticas, taxas de conversão do euro são algumas das rubricas disponibilizadas pela instituição que, desde o dia 1 de Janeiro do corrente ano, com a entrada em vigor da terceira fase da União Económica e Monetária (UEM), é responsável pela coordenação da política monetária dos Estados membros que integram a UEM.

EU: Envelhecimento da População Aumenta

O envelhecimento da população da União Europeia vai acelerar nos próximos anos, prevendo-se que as pessoas com mais de 60 anos representem 30% do total em 2030, devido ao aumento da esperança de vida e à diminuição do número de nascimentos. De acordo com um estudo divulgado recentemente pelo Eurostat, a população com mais de 60 anos representava 17% do total de habitantes da União Europeia em 1960, número que o ano passado ascendia já a 21%.

•

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

COLAÇÃO SOBRE PINTURA DE CHOLA GUIMARÃES

Que Cuidados a Ter na Comunicação Telefónica

O telefone é um poderoso meio de comunicação que desde sempre encurtou distâncias, aproximando rápida e eficazmente as pessoas, podendo considerar-se como um companheiro imprescindível.
O seu uso, para além de ser um reflexo de uma forma moderna de estar no mundo, tende a ser cada vez mais generalizado em todos os campos de actividade.
A comunicação telefónica é o meio que a maior parte das pessoas utiliza para estabelecer, pelo menos, o primeiro contacto com qualquer organização, criando através desse acto uma primeira imagem sobre a mesma.
Se formos eficazes e atenciosos, a imagem será necessariamente positiva. Daí os cuidados a ter, independentemente da situação em que nos encontremos.

Se somos nós que pedimos a chamada:

- **Devemos estar conscientes de que podemos incomodar.**
  O telefone representa sempre um obstáculo. Quem é chamado pode ter de abandonar uma ocupação urgente para nos atender por um motivo pouco importante.
- **Apresentemo-nos,** indicando, pelo menos, o nome e, se for caso disso, o serviço.
- **Sejamos claros e precisos:**

  — indicando os motivos da chamada;
  — lembrando, se necessário, contactos anteriores;
  — estruturando a conversação de forma clara, caso seja para transmitir informação;
  — adoptando um encadeamento lógico entre os assuntos;
  — pondo claramente as questões sobre as quais queremos ser informados e recapitulando, fase por fase, a informação recebida, sem acrescentar elementos desnecessários.

- **Caso a chamada seja cortada por falha técnica** é a nós que compete voltar a ligar.

Se somos nós que recebemos a chamada:

- **Não façamos esperar.** Atendamos imediatamente, se possível, e falemos logo que atendemos.
- **Apresentemo-nos,** indicando o nome e, se necessário, o serviço.
- **Devemos colocar-nos à disposição do interlocutor,** fazendo-o entender, pelo tom adoptado, que estamos disponíveis.
  Se for preciso desenvolver alguma acção para resolver o problema, proponhamos algo como "Posso fazê-lo esperar ou prefere que telefonemos mais tarde?"
  No caso de optar pela última alternativa, não nos devemos esquecer de pedir o número de telefone.
- **Recapitulemos,** mesmo que o não peçam, evitando comentários inúteis.
- **É ao interlocutor que compete voltar a ligar,** no caso de queda da chamada. Contudo, se o corte provir de uma falha técnica tentemos ligar, pedindo desculpa pelo ocorrido.

Quando recebemos ou efectuamos uma chamada:

- **Devemos ser amáveis,** porque falamos com alguém e não com o telefone.
  Devemos estar "presentes" e ser "afáveis", não esquecendo o tom de voz.
  Se estamos aborrecidos com qualquer situação, controlemos o tom de voz, para não transmitir ao nosso interlocutor a nossa má disposição.
  Se o nosso interlocutor tem um tom de voz desagradável, pensemos que talvez esteja a viver uma situação aborrecida e não utilizemos o mesmo tom.

Não desliguemos bruscamente o telefone, tendo o cuidado de agradecer ou colocarmo-nos à disposição para futuros contactos.

- **Facilitemos a recepção da mensagem**, evitando ao máximo os ruídos exteriores.
- **Saibamos escutar,** não nos deixando distrair pelo ambiente e não interrompendo, a não ser para pedir um esclarecimento de que se precisa imediatamente. Não nos antecipemos na resposta mesmo que saibamos o que o interlocutor vai dizer. Utilizemos expressões de apoio durante a comunicação, como "sim"... "compreendo"..., para fazer sentir a nossa presença e para o nosso interlocutor saber que o estamos a ouvir.
- **Estejamos atentos às eventuais reticências do nosso interlocutor,** que podem dar indicações de que está apressado, espera uma chamada urgente importante ou está incomodado com a presença de alguém que o impede de responder como queria. Saibamos propor-lhe, no momento oportuno, uma nova ligação.

Para ajudar apresentam-se algumas expressões a evitar e alternativas a utilizar no contacto, tanto pessoal como por telefone:

Expressões a evitar	Exemplos de expressões a utilizar
Atendimento: *Diga. Sim?*	Bom dia, aqui "X (nome); Bom dia, serviço "X", digam-me por favor...; Serviço "X", bom dia.
Quem fala?	Pode dizer o seu nome, por favor?
Quem chama? Da parte de quem? Quem está ao telefone?	Quem devo anunciar?
Se está encarregado de seleccionar contactos, mas o interlocutor recusa intransigentemente identificar-se: *Tem de dizer como se chama.* *É obrigado a identificar-se...*	Desculpe insistir, mas é norma do serviço e não posso transgredi-la.
Espere, vou ver se está.	Só um momento, vou ver se pode atender.
Não desligue.	Só um momento. A extensão está ocupada. Deseja esperar? Posso ligar a outra pessoa?
Fale mais alto. Não fale tão alto.	Deve haver qualquer deficiência e não oiço muito bem.
Fale mais devagar. Não percebo nada.	Oiço, mas muito mal. Não se importa de repetir, por favor? Estou a ouvir muito mal. Não se importa de repetir, por favor?
É a propósito de quê? Sobre o que quer falar?	Trata-se de algum assunto pendente? Qual o assunto? Pode dizer-me a referência do processo, por favor? É o primeiro contacto? Sobre que assunto deseja informar-se?
Se alguma pessoa procurada está ausente: *O Sr. "X" não está. O Sr. "X" ainda não chegou.* *O Sr. "X" está a tomar o pequeno-almoço.* *A secretária também está a tomar o pequeno-almoço.*	O Sr. "X" está ausente. Posso ligar a outra pessoa? O Sr. "X" não está de momento, mas vou ligar ao Sr. "Y" que certamente o poderá informar.
O Sr. "X" não está. Adeus.	O Sr. "X" está ausente. Deseja que o contactemos logo que possível? Diga-me o seu número de telefone e a hora mais conveniente para o contactar, por favor?

Para uma melhor compreensão de algumas atitudes comunicacionais e dos seus efeitos no interlocutor atente-se no seguinte quadro concebido com base no ponto de vista de Porter (Apud SMA, *A administração e o público: algumas ideias e sugestões para o seu atendimento*, p. 81, Junho 87):

Atitude	Descrição	Efeitos no Interlocutor
Atitude de **Avaliação**	É uma expressão de censura por actos feitos. Manifesta o desejo de controlar o comportamento presente e futuro do receptor. Ex.: *"Não devia ter feito isso", "Fez mal"...*	Aumenta a tensão entre os interlocutores. Aumenta a agressividade. Activa os mecanismos de defesa do receptor. Endurece posição. Reduz a capacidade de comunicação.
Atitude de **Orientação**	Exprime a intenção de controlar o comportamento futuro do receptor ou introduzir sentimentos de dependência. Ex.: *"Deve proceder desta maneira", "Eis a solução do problema", "A minha opinião é esta"...*	Imposição da autoridade. Tendência a argumentar. Redução da capacidade de ouvir. Criação de resistência às mensagens do emissor.
Atitude de **Apoio**	É uma resposta simpática. Manifesta no emissor uma afectividade concordante com a do receptor. É um apoio moral. Ex.: *"Concordo", "Formidável", "Também já passei por isso", "Não há-de ser nada"...*	Manutenção ou intensificação do ambiente afectivo. Aumenta a tendência para a conformidade. Favorece a dependência psicológica.
Atitude de **Interpretação**	É um interpretação do sentido que teve para nós a comunicação do interlocutor. O interlocutor é objecto de uma análise que explicita as razões do seu comportamento e as coloca perante os seus olhos. Ex: *"O que você sente é um complexo de culpa", "O que você sente é inveja"...*	Sensação de agressão. Aumento da resistência à comunicação.
Atitude de **Exploração**	Visa a recolha de informações dos nossos interlocutores. Exprime a necessidade de saber algo mais. Ex.: *"Não estou a perceber bem", "Precisaria de mais dados"...*	Tendência do receptor para fornecer ou esconder informações. Aumento da profundidade da comunicação. Aumento da capacidade de análise.
Atitude de **Compreensão**	Centra-se no interlocutor e nos nossos sentimentos, sem vibrarmos com eles. É uma atitude benevolente, mas relativamente neutra (não apoia nem avalia). Apoia o sentimento do interlocutor do ponto de vista dele; centra a comunicação no presente; exprime o sentimento do interlocutor, de forma a pô-lo em evidência. Ex.: *"Sente-se deprimido?", "Como lhe tem corrido a vida?"...*	Centra-se no receptor. Reduz a intensidade do estado afectivo. Aumenta a capacidade de análise. Aumenta a profundidade da comunicação. Aumenta a racionalidade.

IN *Atendimento Público — Ideias e Sugestões*, Direcção de Serviços de Administração e Função Pública

O Português: Uma Língua Viva e Permeável

ALICE CARDOSO
Assessora da Secretaria-Geral do MTS;
Professora de Português nas Escolas Tecnológicas

Numa outra ocasião debruçámo-nos sobre algumas das múltiplas abordagens segundo as quais os Portugueses falam e escrevem, no dia-a-dia, o seu idioma. Devemos, à partida, referir que os variados tratamentos de discurso observados no Português só são possíveis porque a nossa língua continua a ser uma língua viva, em constante renovação, e herdeira de contributos lexicais remotos, prestados, ao longo dos séculos, por povos ondulantes e diversos que se foram sucessivamente radicando na Península Ibérica. Propomo-nos por isso aflorar algumas das origens longínquas e recentes da língua portuguesa, procurando remeter a nossa reflexão para termos e expressões que diariamente utilizamos.

As Línguas Europeias

Há milhares de anos, cerca de 4000 anos antes de Cristo, o continente europeu era um vasto espaço geográfico sem fronteiras definidas, atravessado a cavalo por povos que o percorriam incessantemente, desde as estepes asiáticas ao oceano Atlântico. À medida que as línguas desses povos invasores iam contactando com as línguas de outros povos com quem se iam cruzando, os idiomas foram-se interpenetrando, rumo ao que é hoje o panorama linguístico do Ocidente. Daí a diversidade de idiomas actualmente existente nos países da Europa e que, propagados de geração em geração, nem sempre vieram a coincidir com as fronteiras geográficas dos Estados.

Porém, não obstante a sua actual diversidade linguística, as línguas europeias advêm genericamente de um grande tronco comum sem contornos precisos, cujas origens remontam aos alvores da História: o Indo--Europeu — uma língua que, através de idiomas dela oriundos, (como o Português, o Francês, o Castelhano, o Irlandês, o Inglês) nunca cessou de se expandir, transpondo o oceano Atlântico para se radicar nas Américas, no decurso do processo de colonização despoletado com os Descobrimentos.

E falamos de Indo-Europeu porque, na verdade, tudo parece indicar que assim tenha sido. Palavras há, como a palavra *mãe*, por exemplo, que apresentam um radical comum: mãe (em Português), *madre* (em Castelhano), *mère* (em Francês), *mother* (em Inglês), *mutter* (em Alemão), *matar* (em Indiano antigo)...

De facto, desde sempre a História, a Geografia e as línguas estiveram inter-relacionadas, justificando-se reciprocamente. Cada língua constitui sempre um poderoso elemento unificador dos povos, dado que contém em si a função de enquadrar uma determinada cultura e veiculá-la através das gerações.

As línguas europeias mais representativas na actualidade pertencem a três ramos principais do Indo-Europeu: o Itálico, o Germânico e o Eslavo.

Do ramo Itálico descende o Latim, do qual derivam as línguas românicas, como o Português, o Francês, o Italiano, o Corso, o Sardo, o Romeno, e quase todas as línguas faladas em Espanha: o Galego, o Castelhano, o Catalão...

Do Germânico provêm o Inglês, o Alemão, o Neerlandês, as línguas escandinavas, e também vestígios das línguas célticas, como sejam o Irlandês (na Grã-Bretanha) e o Bretão (no Noroeste da França)...

Do Eslavo chegaram até hoje o Russo, o Ucraniano, o Polaco, o Checo, o Búlgaro, o Esloveno, o Macedónio, o Servo-Croata...

Existem ainda outros ramos Indo-Europeus, como sejam o ramo Helénico (o Grego), o ramo Báltico (o Lituano), o ramo Albanês e o ramo Indo-Iraniano (a língua Cigana, uma língua sem território).

Persistem, finalmente, em algumas zonas da Europa, vestígios de outras línguas não Indo-Europeias, como o Basco (em Espanha), o Húngaro, o Finlandês, o Estónio...

Todas estas línguas puderam chegar até aos nossos dias porque os povos que as falam são dotados de memória histórica, só possível quando a consciência do colectivo se sedimenta pela longa permanência das mesmas populações nos mesmos territórios.

É o caso do continente europeu.

A breve descrição linguística que acabamos de fazer pretende apenas enquadrar as origens do Português. Dado que nos tempos recuados da génese da Europa eram vulgares os grandes movimentos de povos nómadas, a nossa língua, sendo oriunda predominantemente do Latim, recebeu, contudo, as influências dos léxicos dos inúmeros povos que sucessivamente foram invadindo a Península Ibérica.

E nada há melhor, quando se pretende aperfeiçoar um idioma pátrio, do que conhecer minimamente as suas origens.

Assim, dos tempos recuados em que o mar Mediterrâneo era ainda o único espaço geográfico conhecido, vieram até nós muitos contributos fenícios, gregos, romanos, germânicos, árabes...

Começando pelos Fenícios, deles não nos ficaram vocábulos de que se tenha memória. No entanto, foram eles que inventaram o primeiro silabário que se conhece, e cujas primeiras sílabas eram *alep* (= *boi*) + *bet* (= *casa*). O seu silabário viria depois a servir de referencial aos Gregos para, por sua vez, criarem o alfabeto, este já assente não em sílabas mas em letras, sendo as duas primeiras *alpha* + *betha*, assim denominadas a partir das sílabas *alep* + *bet* fenícias.

Para os Fenícios, as escritas figurativas que então existiam, como era a escrita dos Egípcios, não se apresentavam como as mais operacionais: além de pressuporem a existência de uma classe social dedicada especificamente à escrita (os escribas), ocasionavam a

redacção de extensos textos desenhados, de difícil leitura, transporte e armazenamento. Um sistema de escrita assim complexo não era compatível com as actividades comerciais deste povo que circulava por todo o mar Mediterrâneo, levando e trazendo mercadorias. Daí o terem inventado o silabário antepassado do alfabeto grego que, por sua vez, viria a ser adaptado pelos Romanos, chegando até nós no nosso alfabeto.

Na verdade, a invenção da escrita alfabética corresponde a um estádio avançado de maturidade da Humanidade, no seu esforço incessante de travar a passagem do tempo mediante a criação de um sistema escrito univocamente acessível a todos.

Cada língua constitui sempre um poderoso elemento unificador dos povos, dado que contém em si a função de enquadrar uma determinada cultura e veiculá-la através das gerações.

As Origens Remotas da Língua Portuguesa

Feito este parêntesis, poderemos então iniciar a nossa breve exposição quanto aos contributos linguísticos dos povos antigos para o idioma que é o Português actual.

Assim, e começando pelos Gregos, deles importámos incontáveis vocábulos relacionados com as actividades de pensamento e de investigação nas suas múltiplas variantes e manifestações. O prestígio dos Gregos era tão grande que se expandiu às civilizações antigas do espaço mediterrânico, tendo sido o Grego clássico sempre falado nos estratos populacionais mais prestigiados de há 1500 anos atrás. Aliás, a língua grega clássica continua a ser fonte inesgotável de termos, quer para denominar realidades de há muito registadas, quer para servir de radical a variados neologismos.

Deste modo, importámos e continuamos ainda a absorver do Grego inúmeros termos, ligados à cultura, à saúde, às matemáticas, às línguas, à integração do Homem enquanto ser pensante e permanentemente actuante no seu mundo e no Universo: *biblioteca* (de *biblos* = livro + *teka* = depósito), *dermatite* (de *derma* = pele), *estetoscópio* (de *scopio* = que observa), *otorrino* (de *oto* = ouvido + *rino* = nariz), *encéfalo* (de *céfalo* = cabeça), *poliedro* (de *polloi* = muitos), *glossário* (de *glossa* = língua), *clorofila* (de *cloro* = verde + *filo* = folha), *hídrico* (de *hidro* = água), *hipnose* (de *hipno* = sono), *filantropo* (de *filo* = amigo + *tropo* = que se vira para), *antropófago* (de *antropos* = homem + *fago* = que come), *democracia* (de *demo* = povo + *cracia* = governo), *teologia* (de *teo* = deus + *logia* = ciência), e ainda termos bem mais recentes, como *dactilografia* (de *dactilo* = dedo + *grafia* = escrita) e *discoteca* (de *diskos* = disco + *teka*).

No 1.º milénio a.C. chegaram à Península Ibérica os Celtas, cerca de 650 a.C. Eram um povo dado à divinização das árvores e que costumava radicar-se em lugares elevados ou à beira de água. Legaram-nos testemunhos da sua língua em palavras como *duna* e nos topónimos como *Coimbra*, *Conimbriga*, *Bragança*, *Setúbal* (de: *briga* = fortaleza em local elevado), *Évora* (de: *eburo* = *teixo, a árvore sagrada dos Celtas*).

Vestidos de lã grosseira, transportavam as famílias e as bagagens em grandes veículos de quatro rodas, colocados em círculo como defesa dos seus acampamentos durante a noite. E assim são também de origem celta as nossas palavras *carro* (de *car*) e *saia* (= cobertura para o corpo em lã grosseira).

Os Romanos, cuja vocação para a conquista colocou sob o seu poder grande parte das civilizações do Continente Europeu, invadiram a Península Ibérica cerca de 200 a.C. Deles nos vieram muitos vocábulos, herdados ora por via erudita (se absorvidos a partir do Latim clássico, falado pelos generais dos exércitos romanos e respectivas famílias), ora por via popular (se assimilados a partir do Latim popular, falado pelos soldados das legiões romanas): *frígido* (por via erudita) e *frio* (por via popular), *óculo* (por via erudita) e *olho* (por via popular), *auricula* (por via erudita) e *orelha* (por via popular), *pleno* (por via erudita) e *cheio* (por via popular), *palácio* (por via erudita) e *paço* (por via popular)...

Herdámos igualmente dos Romanos, engenheiros, fiscalizadores e construtores por necessidades de colonização e vocacionados para a feitura de leis que regulamentavam a vida quotidiana em colectividade, muitos vocábulos como *ponte* (de *pons*), *estrada* (de *strata*), *domicílio* (de *domus* = casa), *censo* (de *censitio* = avaliação), *lei* (de *lex*)...

De igual forma, para fazermos referência a realidades mais recentes, o Latim prossegue no seu papel de língua de suporte. Deste modo, são usuais variadas

expressões e termos, aplicados na sua forma original: *a priori*, *ad hoc*, *ante meridiem* e *post meridiem* (= antes e depois do meridiano, com as respectivas abreviaturas a.m. e p.m., usadas na contagem das horas do dia), *curriculum vitae*, *de facto*, *etcetera* (= outras coisas, sendo a abreviatura etc), *ex aequo*, *ex libris*, *extra muros*, *grosso modo*, *habeas corpus*, *honoris causa*, *in extremis*, *in loco*, *ipso facto*, *lana caprina*, *motu proprio*, *nota bene* (= note bem, com a abreviatura n.b., usada nas cartas), *numerus clausus*, *per capita*, *plus ultra*, *post scriptum* (= depois do escrito, com a abreviatura p. s., usual no fim das cartas familiares), *pro forma*, *sine die*, *sine qua non*, *vice-versa*... *adenda*, *agenda*, *album*, *alibi*, *angina*, *audio*, *bis*, *deficit*, *duplex*, *exit*, *forum*, *habitat*, *idem*, *infra*, *item*, *recipe* (= receba, com a abreviatura Re, utilizada nas receitas médicas), *referendum*, *quorum*, *senior*, *sic*, *super*, *superavit*, *video*...

Com o advento do Cristianismo, em plena vigência do Império Romano, os povos que aderiram a esta religião então inovadora, de carácter monoteísta, absorveram da Bíblia muitos nomes próprios e expressões ligadas ao culto Cristão. E foi assim que chegaram até nós *Jesus*, *José*, *Manuel*, *Maria*, *Sara*, *amén*, *avé Maria*, *ex-voto*, *hossanah*, *Mater dororosa*, *requiem*...

Após a ocupação romana, foi a vez de os povos Germânicos invadirem e permanecerem na Península Ibérica, entre 400 e 700 d. C.: de origem sueva e visigoda são as nossas palavras de uso corrente *aio*, *agasalhar*, *anca*, *bigode*, *branco*, *espora*, *ganso*, *guerra*, *harpa*, *luva*, *rico*, *roubar*, *tropa*, e também nomes próprios como *Adolfo*, *Álvaro*, *Fernando*, *Rodrigo*, e ainda a forma germânica de se constituírem os nomes de família a partir do nome próprio dos pais: *Álvares* (filho de Álvaro), *Antunes* (filho de António), *Fernandes* (filho de Fernando), *Gonçalves* (filho de Gonçalo), *Nunes* (filho de Nuno), *Rodrigues* (filho de Rodrigo)...

Mais tarde vieram os tempos da expansão árabe, nos anos 700 d.C. A lista de termos provenientes dos Árabes, radicados nos nossos territórios durante quase cinco séculos é interminável no Português, com as palavras começadas por *al* (= o artigo árabe *o*, a): *alambique*, *albarda*, *alcofa*, *aldeia*, *alface*, *alfarroba*, *alfinete*, *algema*, *alguidar*, *almofada*, *azulejo*, e também topónimos como *Alhufeira*, *Alcácer*, *Alcântara*, *Almada*, *Almoster Alverca*, *Alvor*, e ainda vocábulos como *bolota*, *chafariz*, *elixir*, *enxaqueca*, *façanha*, *ginete*, *javali*, *lacrau*, *masmorra*, *nababo*, *nunca*, *rebate*, *saguão*, *tabefe*, *talco*, *tarefa*, *xarope*...

E, da mesma forma que os Fenícios, Gregos e Romanos foram os grandes impulsionadores da escrita alfabética, proporcionando a redacção expedita das palavras e das frases, também os Árabes legaram à Humanidade a escrita numérica, condensada no alfabeto algarítmico, com os números 1 a 9 (posteriormente maximizados pelos Italianos com a invenção do 0 - zero), e que possibilitaram a combinação das operações matemáticas até ao infinito.

O Período Medieval

Já no período medieval, entre os séculos XII a XIV, decorreu a reconquista Cristã dos territórios peninsulares, ocupados pelos Mouros. Na saga da reconquista, os nossos primeiros reis foram auxiliados por Cruzados do Sul de França, em trânsito a caminho da Terra Santa. Falavam o Provençal, uma das línguas então mais prestigiadas em territórios franceses. Do Provençal ficaram-nos termos como *alegre*, *franja*, *freire*, *jogral*, *manjar*, *trovador*...

Por essa época, Portugal começava a dar os primeiros passos como Nação independente. Todavia, no espaço geográfico compreendido entre a Galiza e o que é hoje o Norte do nosso País, a língua falada era então uma só: o Galaico-Português, uma língua latina nitidamente influenciada pelos falares celtas, e divulgada por trovadores e jograis nos serões dos castelos. Dele persistem termos no Português como *ciência*, *escola*, *físico*, *pensar*...

Do mesmo modo, no decurso dos confrontos de fronteira habituais entre Portugueses e Castelhanos, houve oportunidade para absorvermos vocábulos de origem castelhana, vocábulos esses que aumentaram aquando da ocupação dos Filipes, e continuam a entrar no nosso vocabulário nos dias de hoje: *airoso*, *arriba*, *barricada*, *cedilha*, *desesperado*, *embargo*, *frota*, *ganadaria*, *mirone*, *moreno*, *novilho*, *plantel*, *prenda*, *salsaparrilha*, *talismã*, *tasca*, *tertúlia*, *trecho*...

Dos Castelhanos importámos também a palavra *esquerdo*, um termo originário do Basco, uma língua implantada na Europa muito antes das línguas indo-europeias (de *esker* = metade da mão + *erd* = imperfeito). Com o progresso dos transportes e o alargamento das rotas comerciais, não cessou o intercâmbio de palavras e expressões. No espaço mediterrânico, começámos por herdar, dos Italianos, termos ligados à navegação — *bússola, gôndola, piloto*... Depois, vocábulos referentes aos comportamentos em sociedade — *bandido, grotesco*... Mais modernamente, termos relacionados com o vestuário, o desenho e a moda — *calções, desenho, modelo*... Ainda mais recentemente, vocábulos que se ligam à alimentação — *esparguete, martini*... e muitos outros: *arlequim, alerta, bravo, burlesco, cantina, casino, cicerone, estuque, gazeta, lambreta, marina, novela, pasquim, pórtico, terracota, vulcão*... para além dos ligados à música, à diversão e à dança: *allegro, adagio, andante, concerto, confetti, conservatório, harpejo, libreto, maestro, magnificat, opera, pizzicato, saltimbanco, tenor, trio, violino*...
Mais a leste, das terras dos Turcos chegaram até nós o *minarete* e o *café*...
Das regiões a norte na Europa, acabaram por chegar ao nosso Português influências holandesas e dos falares escandinavos: *cruzeiro, iceberg, igloo, quermesse, saga, sauna, singrar, vaga*...

Os Descobrimentos

Adiante no tempo, com a expansão ultramarina, os Portugueses tiveram oportunidade para se relacionar com civilizações até então desconhecidas. E, do mesmo modo que o nosso idioma deixou marcas nas línguas dos povos com quem os Portugueses contactaram, também deles aceitámos vocábulos que frequentemente empregamos.
Dos Orientais importámos palavras como *bengala, bule, catre, canja, chá, leque, pagode, Paxá, pires*...
Dos Africanos copiámos *banana, batuque, cachaça, cachimbo, girafa, macaco, zebra*...
Das civilizações Inca e Azteca e dos Índios da América do Sul vieram-nos *abacate, alpaca, amendoim, ananás, cacau, canibal, chocolate, condor, furacão, mandioca, tapioca, tomate*...
Das Antilhas, *canoa, colibri, savana, tabaco, tubarão*...

As Influências Recentes das Modernas Línguas Europeias e Não Só...

Seguiram-se as Invasões Francesas. Entre os séculos XVIII e XIX chegaram a Portugal inúmeros termos franceses, muitos já hoje aportuguesados, outros usados na sua forma original. A requintada civilização francesa da época de Napoleão influenciou nitidamente o nosso idioma, tendo sido de bom-tom, ao longo da várias gerações, o uso e abuso de galicismos. Aliás, essa influência continua a verificar-se, sobretudo nas áreas ligadas à moda e ao vestuário, à música, ao conforto pessoal e dos lares, à alimentação, hotelaria, gastronomia e restauração, às artes, à comunicação e aos transportes, ao dia-a-dia em colectividade e nas organizações, às tecnologias. E é assim que, já aportuguesados, utilizamos correntemente termos como *manequim, montra, passarela, vitrine... mousseline, popeline... biquini, boné, blusa, cachecol, camisola, gabardine, galocha, paletó... acordeão... cotonete, manicure, maquilhagem, perfume... charme, chique... bidé, canapé, chaufagem... croché, naperão, tricô... biberão... biscoito, caviar, croquete, filete, maionaise, menu, omelete... piquenique... charcutaria, restaurante... apartamento, motel, suite... artesanato, detalhe... cassete, ecrã, maquete, reclame... envelope... camião, carroçaria, embraiagem, garagem, gare, helicóptero, motociclo, parcómetro, pneu, rodagem, roulote, táxi... chance, chantagem... escroque... crachá... elite, equipa, etapa... folclore... gafe, greve, sabotagem, truque... robô*... do mesmo modo que continua a verificar-se a abundância de galicismos que não nos passa pela cabeça traduzir por enquanto: *abat-jour, atelier, au ralenti, ballet, bâton, belle époque, bibelot, boutique, bric-à-brac, cabaret, cache-pot, collant, écharpe, gaffe, lingerie, matinée, peluche, placard, robe, roulement, tablier, toilette*... e muitos vocábulos ligados à alimentação: *bavaroise,*

champagne, *charlotte*, *cognac*, *croissant*, *foie gras*, *fondue*, *mousse*...

Por intermédio ainda do Francês, um idioma fortemente influenciado pelos falares germânicos, chegaram até nós variadas palavras de origem germânica, e que diariamente utilizamos: *arcabuz*, *brecha*, *burgo*, *canivete*, *escalope*, *escotilha*, *esquife*, *flecha*, *framboesa*, *groselha*, *mastro*, *sala*, *sopa*, *touca*, *tréguas*, *vespa*...

Nas lutas contra os invasores franceses, Portugal recebeu, mercê da sua aliança com a Inglaterra, o tão necessário apoio dos Ingleses em todo o processo de libertação. Vem-nos dessa época a presença, que se revela avassaladora no Português, dos anglicanismos. Muitos já fazem parte do nosso dicionário, não raro provenientes dos Norte-Americanos, cuja língua predominante — o Inglês — tem contribuído para a criação de numerosos neologismos. E assim, temos como exemplos de anglicanismos já aceites no nosso dicionário: *bebé*, *bife*, *boicote*, *boxe*, *chuto*, *clivagem*, *consórcio*, *desconto*, *executivo*, *futebol*, *golo*, *hóquei*, *iate*, *lanche*, *líder*, *magazine*, *messe*, *parque*, *pingue-pongue*, *pudim*, *râguebi*, *recorde*, *ringue*, *sande*, *sanduíche*, *ténis*, *teste*, *uísque*... Outros, ainda em fase de aguardarem tradução ou aportuguesamento, reflectem notoriamente a internacionalização do Inglês. Deste modo, usamos todos os dias anglicanismos ainda na sua forma original, relacionados com os desportos, o lazer, o imobiliário, a hotelaria e restauração, a saúde, a decoração de interiores, a higiene pessoal, o vestuário, a produção e comercialização dos produtos, os transportes, a gestão, as finanças, o estar em sociedade, o desenho, o cinema e a música, as tecnologias, a informação: *crawl*, *cross*, *penalty*, *rally*, *sprint*, *ski*... *stop*... *camping*, *dancing*, *flirt*, *hobby*, *puzzle*, *relax*... *hall*... *bar*, *barbecue*, *barman*, *bungalow*, *fast-food*, *hotel*, *palace*, *pub*, *self-service*, *single*, *snack-bar*... *bacon*, *brandy*, *cheeseburger*, *cocktail*, *corn flakes*, *ketchup*, *pickles*... check-up... *maple*... *after-shave*, *shampoo*, *spray*... *baby--doll*, *babygro*, *blazer*, *boxers*, *jeans*, *pullover*, *smoking*, *sweat-shirt*, *t-shirt*... *best-seller*... *made in*, *stand*, *trade mark*... *bus*, *jeep*... *cash*, *change*, *check-list*, *exchange*, *express*, *feed-back*, *input*, *know-how*, *lobby*, *marketing*, *output*, *staff*, *stock*, *stress*, *time-sharing*... *top*... *baby--sitter*, *gentleman*, *jet-set*, *lady*, *lord*, *miss*... *overdose*... *snob*... *design*... *cameraman*, *cartoon*, *music-hall*, *poster*, *show*, *slogan*, *script*, *star*, *zoom*... *byte*, *fax*, *internet*, *laser*, *offset*, *radar*, *site*...

Existem ainda no Português contributos, se bem que notoriamente menos numerosos, de outras línguas. Por exemplo, a palavra harmónica é de origem alemã. As palavras *cossaco*, *czar*, *hússar*, *mamute* são de origem russa...

As Línguas São Como Esponjas...

E por aí fora, poderíamos prosseguir na nossa listagem infindável de vocábulos e expressões importados, se também quiséssemos ter em conta a recente *colonização* linguística levada a efeito pelas telenovelas brasileiras... Mas já vai longa a exposição: por isso mesmo decidimos ficar por aqui. À guisa de conclusão, gostaríamos de terminar como começámos: se é inquestionável que o Português nasceu e cresceu como uma língua viva, em constante evolução, também é verdade que a nossa desde sempre franca permeabilidade, face aos idiomas estrangeiros, continua a ser pacificamente assumida no dia-a-dia.

E, do mesmo modo que os Portugueses foram deixando, ao longo dos séculos, vestígios da sua língua pelas paragens longínquas por onde andaram, também no nosso idioma sempre foram e continuam a ser aceites vocábulos e expressões oriundos de outros povos. E esta permeabilidade é característica comum às outras línguas. No nosso ponto de vista, ainda bem que assim é! *As línguas são como esponjas*: enquanto assim forem demonstram que os povos que as falam procuram, em cada momento, estar no mundo e espelhar a sua integração no mesmo...

•

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

WALTER, Henriette, *A Aventura das Línguas do Ocidente*, Lisboa, Ed. Terramar.

Mulheres Ainda Lutam por Trabalho e Salário Igual

Elas estão em vantagem, menos nos ordenados. São discriminadas nos níveis de qualificação das empresas, diz a economista.

Em Portugal, as mulheres participam menos no mercado de trabalho que os homens? As casadas têm uma taxa de participação inferior? As mães participam menos que as outras? As mulheres são menos produtivas? Têm menos habilitações? Faltam mais? Não. Então, por que razão têm salários inferiores aos dos homens? Porque as empresas as discriminam, conclui-se da intervenção de Margarida Chagas Lopes, num colóquio sobre igualdade de oportunidades, em Lisboa.

"Para além de todas as variáveis pessoais, a variável que exerce um peso significativo na remuneração tem a ver com os níveis de qualificação atribuídos pelas empresas — incentivos, carreiras, promoções", disse Margarida Chagas Lopes. Numa análise multifactorial que incluía educação, nível de qualificação, idade, antiguidade, relação contratual, salário mínimo e duração do trabalho, concluiu que as qualificações das empresas determinam três vezes mais o salário.

Aquela economista, professora do Instituto Superior de Economia e Gestão, participava num painel sobre a situação em Portugal de um colóquio internacional subordinado ao tema "Igualdade de oportunidades entre as mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional", no Centro Cultural de Belém, em Lisboa, promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e pelo Conselho Económico e Social.

Manuela Aguiar, deputada do PSD, António Monteiro Fernandes, especialista em Direito do Trabalho e professor no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e António Casimiro, sociólogo da Faculdade de Economia de Coimbra, foram os restantes participantes do debate moderado por Maria Elisa Domingues.

A dualidade de realidades percorreu todas as intervenções. Se, por um lado, as mulheres estão em maioria no mercado de trabalho, por outro, estão mais vulneráveis face ao desemprego. Têm mais habilitações, maior rentabilidade e faltam menos por razões de doença, mas ganham menos que os homens (a remuneração média de base em nenhum caso ultrapassa 82 por cento da do homem).

A Constituição portuguesa, a adesão de Portugal às convenções europeias e a legislação nacional promovem a igualdade de oportunidades entre os sexos, mas a prática mostra que estamos longe de alcançar tal objectivo. Existem instrumentos que facilitam a apresentação de queixas nos tribunais, mas são raros os processos ligados à discriminação sexual. Então, porque é que a prática está tão longe do enquadramento jurídico?, perguntou Maria Elisa.

Mentalidades, comportamentos, inconsciente, sociedade, família, história, foram as razões apontadas. Concordaram que o jurídico não pode promover a igualdade sem mudanças no social e no político.

Bria Bercusson, responsável pelo relatório europeu que consolida as questões da igualdade e que estudou a negociação colectiva na UE, deixou uma proposta: os sectores de actividade deveriam organizar-se, independentemente do país, e elaborar contratos de trabalho conjuntos. Defende que será mais fácil avançar por sectores que por países, dando o exemplo dos bancos e seguros.

Céu Neves
In *DN*

AIP Lança Programa Contra Drogas nas Empresas

A Associação Industrial Portuguesa (AIP) organizou um simpósio sobre "O consumo de drogas em meio laboral". No encontro, que decorreu no Centro de Congressos da cidade, foi apresentado o projecto-piloto "Programa Solidariedade", "que tem por objectivo implementar métodos de prevenção, apoio e de tratamento para a recuperação e reinserção de profissionais com problemas de consumo de droga e álcool", lê-se numa nota da AIP.
Não existem números concretos sobre o índice de toxicodependência em meio laboral no país. "Em Portugal não há nada feito. Não existe qualquer programa de acompanhamento e tratamento. O que há são programas de controlo hemolítico", disse à agência Lusa a médica Luísa Monteiro, da AIP. Segundo dados da PSP, 62 por cento dos indivíduos detidos na posse de droga eram trabalhadores por conta de outrem. Todavia, estes dados "não garantem nada, nem se pode deles extrapolar", adverte o médico Pedro Alegria, da Armada, instituição parceira da AIP neste programa.
O projecto visa ainda a implementação de um Programa de Assistência aos Trabalhadores reconhecido pela Organização Mundial de Saúde.
Segundo a AIP, "espera-se que esta iniciativa se traduza num aumento de produtividade e diminuição de acidentes no meio laboral, potenciando desta forma os lucros efectivos na área produtiva, social e de segurança no trabalho".
"A filosofia do projecto é essencialmente prevenir e apoiar a recuperação dos trabalhadores, o que traz menos custos à empresa", explica Irene Bastos, também da AIP. "Há que promover uma outra cultura de empresa, onde existem estes tipos de preocupações com o trabalhador e onde este se sinta com maior à-vontade, com nítidos benefícios para a empresa".
"Este programa começou nos Estados Unidos e no Canadá, com uma forte adesão dos empresários, e os números provam que houve significativo aumento dos lucros da empresa desde a implementação do programa", acrescenta Pedro Alegria. "Um sujeito toxicodependente ou alcoolizado constitui um perigo para a segurança de todos, a começar pela dele próprio", frisa, para em seguida acrescentar: "Há ainda que ter em conta um factor que prevalece sobre todos os outros: o da segurança colectiva."
A AIP prevê ainda a possibilidade de estabelecer um núcleo de apoio, nomeadamente a pequenas e médias empresas que poderão constituir consórcios para a implementação destes programas.

Uma Nova Cultura Empresarial

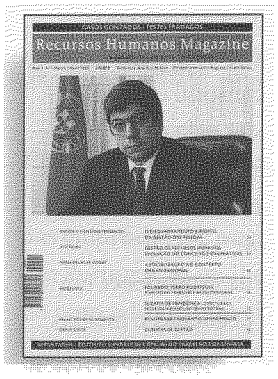
Todavia, Pedro Alegria reconhece que a questão tem as suas dificuldades. "Há uma série de condicionantes, nomeadamente há que respeitar os direitos dos trabalhadores, tem de haver regras de custódia, não se podem fazer análises de qualquer maneira, não se podem pôr rótulos nas pessoas, tem que haver condições éticas e jurídicas que permitam a realização das análises."
Para Pedro Alegria, há ainda que fazer um trabalho de sensibilização e informação: "O trabalhador tem de perceber que se trata de uma protecção a seu favor e depois tudo será mais fácil. Isto não pode ser feito nas costas dos trabalhadores, mas com eles."
"É preciso que o trabalhador perceba que este não é um programa para despedir, é uma forma de reabilitação evitando o despedimento e até maiores danos para a empresa", afirma Luísa Monteiro.
A reinserção e o acompanhamento do trabalhador são as duas pedras de toque deste programa, que "não é apenas para o álcool e a toxicodependência, que são os problemas actuais mais prementes, mas também para o *stress*, etc.", afirma Pedro Alegria.
Irene Bastos considera que "todas estas iniciativas constituem uma nova cultura empresarial".

In *Público*

LIVROS A LER

Recursos Humanos Magazine

A GESTÃO DAS PESSOAS EM REVISTA



A revista *Recursos Humanos Magazine* tem por objectivo principal ser um periódico de referência no tocante aos avanços teóricos e às práticas mais inovadores no que se refere à gestão das pessoas nas organizações. Pretende ser um veículo privilegiado de divulgação de trabalhos multidisciplinares neste âmbito. Procura ser um amplo espaço de debate de ideias, promovendo o avanço da reflexão sobre os modelos e as práticas correntes da gestão das pessoas, editando trabalhos com acentuada vertente prática e que sejam um real contributo para o problema fundamental que as organizações hoje enfrentam — a gestão do seu potencial humano.
Esta publicação dirige-se a todos os profissionais que desenvolvem a sua actividade nos diferentes domínios da gestão dos recursos humanos e aos gestores que procuram acompanhar e conhecer melhor as tendências que se desenham neste domínio, estando a caminho de se tornar uma referência obrigatória neste âmbito.
A revista *Recursos Humanos Magazine* tem como directora a Professora Ana Rijo da Silva, docente da Universidade Católica Portuguesa. O conselho editorial é integrado por prestigiadas personalidades ligadas aos meios académicos, empresariais e institucionais, que são figuras referências da gestão de recursos humanos nos respectivos domínios de intervenção.
Esta publicação tem periodicidade bimestral e edita 7000 exemplares em cada número. Até este momento foram editados o n.º 0 e o n.º 1. O próximo número estará brevemente à venda nos principais postos de venda e respeita aos meses Maio/Junho. O número avulso custa 500$00 e uma assinatura anual 2500$00 (6 números).

Para mais informações, contactar:

Recursos Humanos Magazine
Bairro da Encarnação, Rua 8, n.º 20
1800-371 Lisboa
Telefone: 01-853 17 39
Telefax: 01-851 11 53
E-mail: rheditora@mail.telepac.pt

Avalie as Suas Capacidades de Gestão

Esta obra revela a importância de o gestor reflectir sobre as suas próprias competências fornecendo uma revisão crítica das funções-chave da gestão e auto-avaliação do seu desempenho no momento presente, nomeadamente:

— Como construir o seu próprio perfil de gestão.
— Saber quais as diferenças entre gestores e líderes-gestores.
— Ter ideias sobre *coaching* e aconselhamento.
— Como desenvolver e estabelecer os seus próprios objectivos de gestão.

Se ocupa actualmente um cargo de gestão ou liderança, se está a preparar-se para um cargo de gestão ou se apenas está interessado em aprender mais acerca de gestão e liderança, aconselhamos-lhe a leitura deste livro.

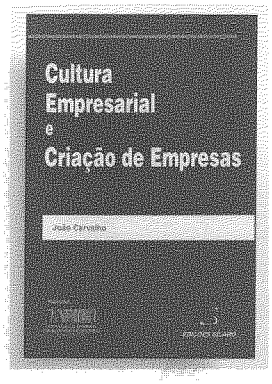
Ficha Técnica

Título: *Avalie as Suas Capacidades de Gestão*
Tradução: Ana Paula Lopes
Editora: Monitor — Projectos e Edições, Lda
Colecção: Gestor Eficaz

À venda nas livrarias

LIVROS A LER

Cultura Empresarial e Criação de Empresas



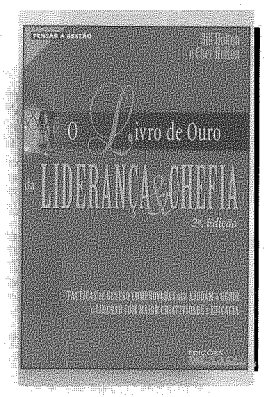
Esse trabalho, anteriormente apresentado à Universidade de Beira Interior, como dissertação de Mestrado em Gestão, foca uma temática ainda escassamente investigada em Portugal. Nesta obra a cultura empresarial é tratada com um certo equilíbrio entre as vertentes teórica e prática. O seu autor, Mestre João Carvalho, começa por fazer, na introdução, o enquadramento do estudo, após o que traça as respectivas coordenadas metodológicas. Informa ter realizado uma investigação de dois tipos, qualitativa e quantitativa.
Trata-se, pois, de um estudo do maior interesse, não só para estudiosos das culturas de empresa e empresarial, bem como para todos os que se interessem pelas questões das PME que constituem a esmagadora maioria do nosso tecido empresarial.

Ficha Técnica

Título: *Cultura Empresarial e Criação de Empresas*
Autor: João António Marrucho de Carvalho
Editora: Edições Sílabo, Lda

À venda nas livrarias

O Livro de Ouro da Liderança & Chefia



Os líderes extraordinários não aprendem as suas habilidades sem desenvolverem os seus talentos nas salas de aulas. As suas qualidades de liderança provêm de uma aprendizagem autodireccionada no trabalho, dia após dia. Isso significa uma abordagem que fomente a iniciativa, poder, confiança e criatividade. Significa aprender fazendo, não apenas praticando.
É este o princípio que norteia esta obra.
É um verdadeiro "Livro de Ouro", pois, como um manual de treino, fornece um currículo completo sobre a forma de desenvolver a excelência da gestão à medida que vai trabalhando.
Inspirador e envolvente, cheio de valiosas folhas de trabalho e listas de verificação, este livro volta a colocar a aprendizagem nas mãos do seu mais importante beneficiário, o leitor.

Ficha Técnica

Título: *O Livro de Ouro da Liderança & Chefia*
Autor: Bill Holton e Cher Holton
Editora: Edições CETOP
Colecção: Pensar a Gestão

À venda nas livrarias

1.º Fórum das Empresas de Trabalho Temporário

O 1.º Fórum das Empresas de Trabalho Temporário encerrou no dia 17 de Junho 1999, no Centro de Congressos da AIP, em Lisboa. Dos dois dias de debate sobre o sector do trabalho temporário, em que intervieram empresários, gestores, juristas e sindicalistas, nacionais e estrangeiros, resultaram importantes conclusões e recomendações aos poderes político e jurídico.

As Empresas de Trabalho Temporário (ETT), como maiores empregadoras e formadoras do País, bem como agentes reguladores e promotores do emprego, reclamaram o estatuto de verdadeiros parceiros sociais e o seu reconhecimento pela Administração Pública e pelos sindicatos.

Em resposta à questão da precariedade do emprego muitas vezes atribuída como um dos males do trabalho temporário, respondem as ETT que "a temporalidade e a mutação do emprego não são sinónimos de menos solidariedade e responsabilização perante a Segurança Social e o Fisco, pelo que as ETT deverão ser consideradas como agentes de mudança e estabilidade conferindo ao trabalhador oportunidades de emprego e perspectivas de futuro. São as empresas utilizadoras que, recorrendo ao trabalho temporário como forma de flexibilização de custos, acabam por integrar nos seus quadros muitos trabalhadores, pelo reconhecimento das suas capacidades técnicas, humanas e profissionais".

As ETT reclamam ainda que, dada a sua posição no terreno, a sua capacidade de mobilização e de concretização e a sua natural vocação para a colocação de trabalhadores, deverão ser consideradas como empresas com actividades complementares e subsidiárias nos domínios do emprego, em parceria com o IEFP.

Finalmente, o diploma que rege o trabalho temporário foi amplamente debatido e contestado por todos os agentes envolvidos no TT — dos juristas aos utilizadores — considerado desfazado da realidade do mercado actual, de profunda liberalização e concorrência.

Participaram neste Fórum dirigentes da CIP, da CCP e da APG, a Associação Espanhola de Trabalho Temporário, a Federação Internacional das ETT e diversos empresários, gestores, sindicalistas e juristas.

O FETT'99 foi promovido por um conjunto de ETT, designadamente a Creyf, Gaiacede, Interpessoal, Manpower, Metalvia, Multilabor, Multitempo e Psicoemprego.

Conclusões

1. É de extrema relevância transformar as ETT em verdadeiros parceiros sociais. Em consequência, as ETT, como maiores empregadores e formadores deste País, devem ser consideradas pela Administração Pública com toda a responsabilidade e idoneidade.
2. A Economia Global e a competitividade existente conduzem indiscutivelmente à temporalidade do trabalho, à permanente mutação do mesmo e exigências de formação constantes. Nestas circunstâncias, são as ETT os maiores agentes, reguladores e promotores do emprego. Assim, dever-se-á considerar, quer a nível da Administração Pública, quer a nível dos sindicatos, o trabalho temporário como o meio por excelência de emprego.
3. A temporalidade e a mutação do emprego não são sinónimos de menos solidariedade e responsabilização perante a Segurança Social e o Fisco, pelo que as ETT deverão ser consideradas como agentes de mudança e estabilidade, conferindo ao trabalhador oportunidades de emprego e perspectivas de futuro. São as empresas utilizadoras que, recorrendo ao trabalho temporário como forma de flexibilização de custos, acabam

por integrar nos seus quadros muitos trabalhadores, pelo reconhecimento das suas capacidades técnicas, humanas e profissionais.

4. As ETT, ao orientarem os seus colaboradores e pelo conhecimento que possuem do tecido económico e empresarial, actuam neste tecido como verdadeiros vasos comunicantes, promovendo desta forma o desenvolvimento económico e a coesão social. Como consequência desta acção, as ETT acabam, nas suas múltiplas funções, por procederem a uma verdadeira orientação vocacional em função dos interesses dos trabalhadores e das oportunidades de emprego que vão surgindo.
5. As ETT são os únicos agentes que, de forma indistinta e operacional, respondem com rapidez às necessidades do tecido económico e empresarial, contribuindo desta forma não só para o crescimento do emprego como também da economia, e ainda para a competitividade das empresas.
6. Considerando que os conceitos de emprego, oportunidade de trabalho, responsabilização social, solidariedade, competitividade, crescimento económico e oportunidades de integração no tecido empresarial fazem parte do vocabulário permanente das ETT, pretendemos contribuir com toda a responsabilidade e seriedade e sermos parceiros em plenitude e verticalidade das empresas e solidários com os direitos dos seus colaboradores.
7. O IEFP tem como um dos seus objectivos implementar as políticas de emprego definidas pelo Governo. As ETT, dada a sua posição no terreno, a sua capacidade de mobilização e de concretização e a sua natural vocação para a colocação de trabalhadores, deverão ser consideradas como empresas com actividades complementares e subsidiárias nos domínios do emprego, em parceria com o IEFP.
8. A árvore não faz a floresta. Não confundamos empresas incumpridoras com verdadeiras empresas de trabalho temporário, que aqui reunidas assumem com verticalidade e frontalidade o compromisso social que decorre da legislação, das parcerias com as empresas e do respeito e dignidade dos trabalhadores.
9. Reger a actividade com respeito pela legislação em vigor e, em especial, pela aplicável ao sector; promover o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores e basear toda a sua actuação num princípio de cooperação e solidariedade e em princípios étnicos e deontológicos hoje mais uma vez renovados e expressos.
10. Repudiamos intenções persecutórias contra a actividade das ETT, tendo como subjacentes a árvore e não a floresta, escamoteando-se a importância, o papel das ETT e do seu contributo para a economia, desenvolvimento dos trabalhadores e sua segurança.
11. Dez anos de um diploma legal, num mundo em permanente mutação económica e social, são muitos e desfasados da realidade do Portugal de hoje, num espaço de profunda liberalização e concorrência.

Exigimos a melhoria concertada da legislação que, no fundo, corresponda aos reais interesses das empresas, dos trabalhadores e da actividade económica do mundo de hoje. Defendemos mais emprego, que não pode ser sinónimo de emprego para toda a vida na mesma empresa.
Defendemos mais emprego e melhor emprego, que é sinónimo de formação permanente e de co-responsabilização da Administração Pública na disponibilização dos meios.
Defendemos mais emprego e melhor emprego com solidariedade com os trabalhadores e segurança permanente, na diversidade e oportunidade de trabalho em empresas e actividade diferentes.

Para mais informações, contactar:

Fonte Comunicação — Tel.: (01) 392 99 90

A Construção

JOSÉ VICENTE FERREIRA
Consultor e Docente Universitário do ISCSP;
Membro do Conselho Editorial da Dirigir

Dir-se-ia que o futuro parece pouco risonho. Mas é precisamente das situações que não entendemos, ou até condenamos, que se pode olhar a esperança como o caminho alternativo às nossas inquietações. Por isso, chamar a atenção dos homens para as suas próprias limitações e incapacidades é hoje tarefa de quem se preocupa com **o sentido da esperança**...

da Esperança

Afinal, Que Pretendemos? Que Procuramos?

O mundo parece ter perdido o sentido da sua realidade. Afasta-se sem direcção, caminha como que fugindo de si próprio na busca de um sentido que lhe explique, o que... não entende. Vivemos hoje sujeitos a brutais descontinuidades de vida. Os valores são postos em causa e substituidos por um egoísmo feroz e cego. Cada pessoa procura ser o "centro do mundo" e assume como comportamento normal o "eu sou", "eu posso", "eu quero"... A falta de respeito com que homens tratam outros homens continua bem presente.

As sociedades parecem cada vez mais assentar a sua construção no político e no económico de curto prazo, reduzindo a vida a um perigoso mundo de interesses e negócios.

Neste contexto mundano não faltam pequenos reis donos dos seus pequenos mundos... julgando-se imortais.

Aí estão as novíssimas formas de viver a vida, as "egocracias" limitadas, repletas da arrogância do pragmatismo tecnocrático que não olha a meios para atingir os seus fins. O mundo secularizou-se, cegou de tal maneira que não quer ver as pessoas e o seu sofrimento.

Tanta reunião e tanta gente preocupada... mas os problemas são cada vez mais e de maior dimensão. Os homens esgotam as suas forças e pouco conseguem. As "teologias" do progresso, do dinheiro e do mercado estão a fabricar novos escravos vigiados pela novíssima tirania da razão.

Tanto progresso, tanto desenvolvimento, tanta tecnologia e tanta dedução e ao mesmo tempo tanto paradoxo pois o que parecia conduzir ao bem-estar de todos perdeu-se num qualquer canto da história.

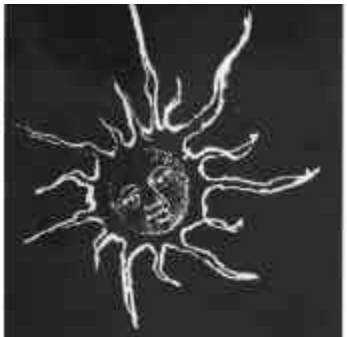
Afinal, Que Pretendemos? Que Procuramos?

Dir-se-ia que o futuro parece pouco risonho. Mas é precisamente das situações que não entendemos, ou até condenamos, que se pode olhar a esperança como o caminho alternativo às nossas inquietações.

Por isso, chamar a atenção dos homens para as suas próprias limitações e incapacidades é hoje tarefa de quem se preocupa com o sentido da esperança. João Paulo II na sua Carta Encíclica "A Fé e a Razão" refere: "Basta um mero olhar pela história antiga para ver com toda a clareza como surgiram simultaneamente, em diversas partes da terra animadas por culturas diferentes, as questões fundamentais que marcam o percurso da existência humana: Quem sou eu? Donde venho e para onde vou? Porque existe o mal? Que é que haverá para além desta vida?... São questões que têm a sua fonte comum na exigência de sentido que, desde sempre, arde no coração do homem: da resposta a tais perguntas depende, efectivamente, a orientação a imprimir a existência."

Perguntar e procurar o sentido da vida é acordar a esperança. Mas não basta acordar a esperança, é preciso pô-la em movimento. Temos que reaprender a ser lúcidos. Vivemos de tal maneira envolvidos por redes de desejos, necessidades e expectativas que já não

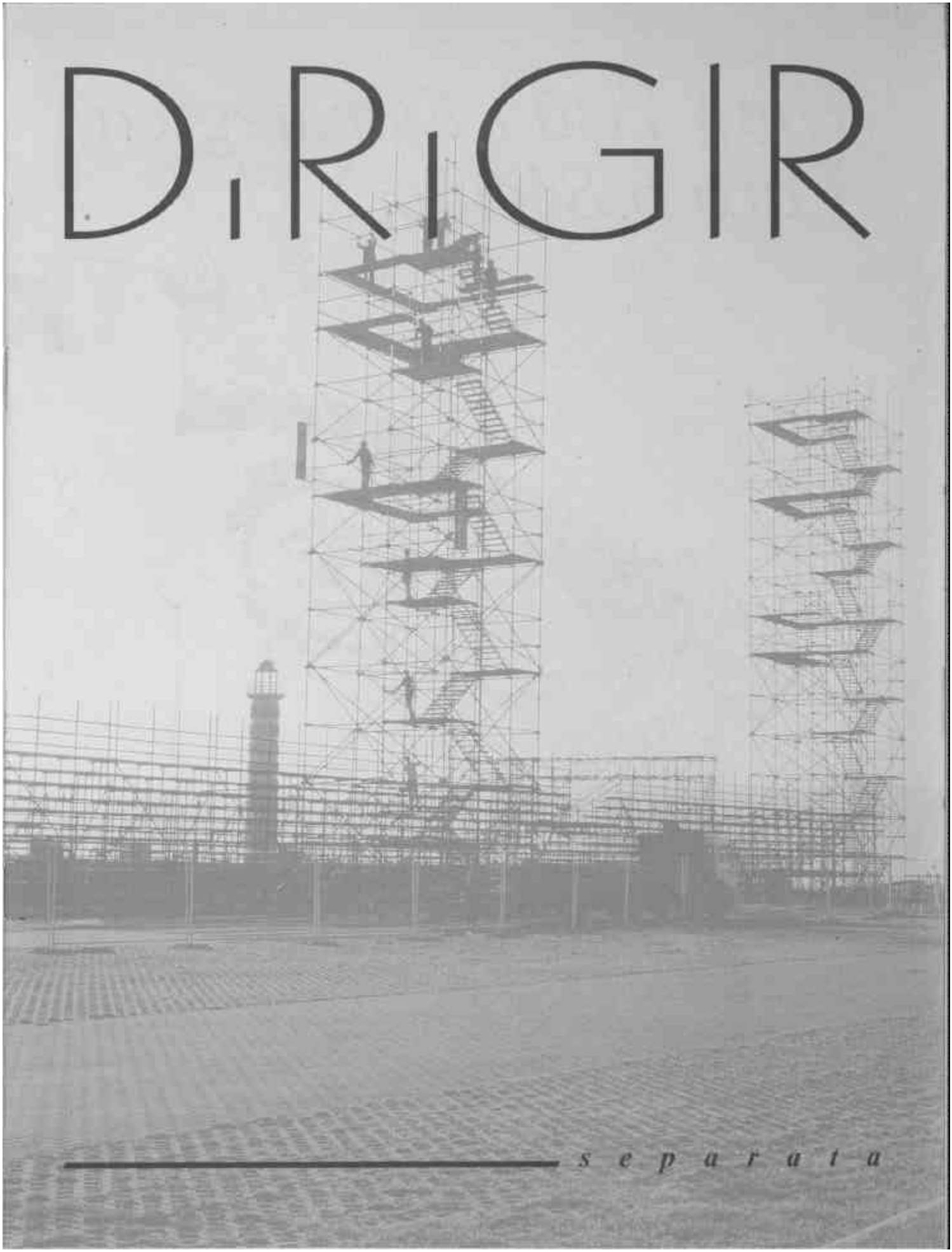
Porque nos limitamos na procura da verdade? Que razão é esta onde não cabe a esperança?



conhecemos as nossas próprias motivações.
O efémero e a ânsia de sucesso tomaram conta de nós. A esperança supõe a busca constante da verdade, o abrir-se ao que fica "para além da minha razão", isto é, ao sentido do transcendente, à procura de Deus.
Somos demasiado desconfiados da vida e, consequentemente, da verdade. No nosso pragmatismo negamos todo o conhecimento que não é fruto das capacidades da razão. A razão parece ter limitado o nosso conhecimento e não nos deixa ir mais longe.
Porque nos limitamos na procura da verdade? Que razão é esta onde não cabe a esperança?
Por mim acredito que para além do conhecimento da razão existe um conhecimento que é próprio da fé e que se vai revelando na justa medida em que queremos conhecer Deus.
E à medida que vamos caminhando no conhecimento deste mistério, vamos descobrindo que a fé e a esperança nos vão revelando esse mesmo mistério.
"A Revelação introduz, portanto, na nossa história uma verdade universal e última que leva a mente do homem a nunca mais se deter; antes, impele-se a ampliar continuamente os horizontes do próprio conhecimento até sentir que realizou tudo o que estava ao seu alcance, sem nada descurar."
"Não há motivo para existir concorrência entre a razão e fé: uma implica a outra, e cada qual tem o seu espaço próprio de realização."
"Existe portanto um caminho que o Homem, se quiser, pode percorrer; o seu ponto de partida está na capacidade de a razão superar o contigente para se estender até ao infinito"(in *A Fé e a Razão*).
Afinal o caminho da esperança passa pelo gosto do saber, pela procura incansável da verdade, pela alegria partilhada das descobertas que vai realizando e pela adesão que vai fazendo a essas mesmas descobertas, levando-as para a vida.
Etapa a etapa, vamos aprendendo a conhecer a verdade. Como refere S. Paulo: "Hoje vendo como num espelho, de maneira confusa, imperfeita. Mais tarde de maneira perfeita, face a face." Ou actualizando a ideia, conhecer a verdade é transformar a "realidade virtual" em "realidade real".
O que hoje se escuta e se estranha, amanhã entranha-se.
Vivemos uma época em que mais do que palavras ou intenções valem os sinais concretos e visíveis que construímos uns com os outros.
A solidariedade, o ambiente de cordialidade, a capacidade para ouvir, o sentido do perdão, a justiça social e o sentido de atenção e acção que formos capazes de colocar ao serviço das pessoas podem evitar ódios e desesperos e tornarem visível a construção da esperança. Serão estes sinais que deverão estar presentes nas redes familiares e nas redes de amizade, no mundo do trabalho, na economia e nos "etceteras" da vida e da humanidade para que se evitem as guerras, as incompreensões e as arrogâncias...
A esperança será criada por cada um de nós desde que seja Deus a referência, o que significa iniciar a tal caminhada que está muito para além da nossa razão.
Será uma caminhada para um futuro que não mais terminará.
E porque no futuro estão as razões da nossa esperança, o tempo será nosso aliado nesta história de mudança de vida e de busca do impossível.
O tempo só será impiedoso para quem não tem o sentido da esperança.

Afinal o caminho da esperança passa pelo gosto do saber, pela procura incansável da verdade, pela alegria partilhada das descobertas que vai realizando e pela adesão que vai fazendo a essas mesmas descobertas, levando-as para a vida.

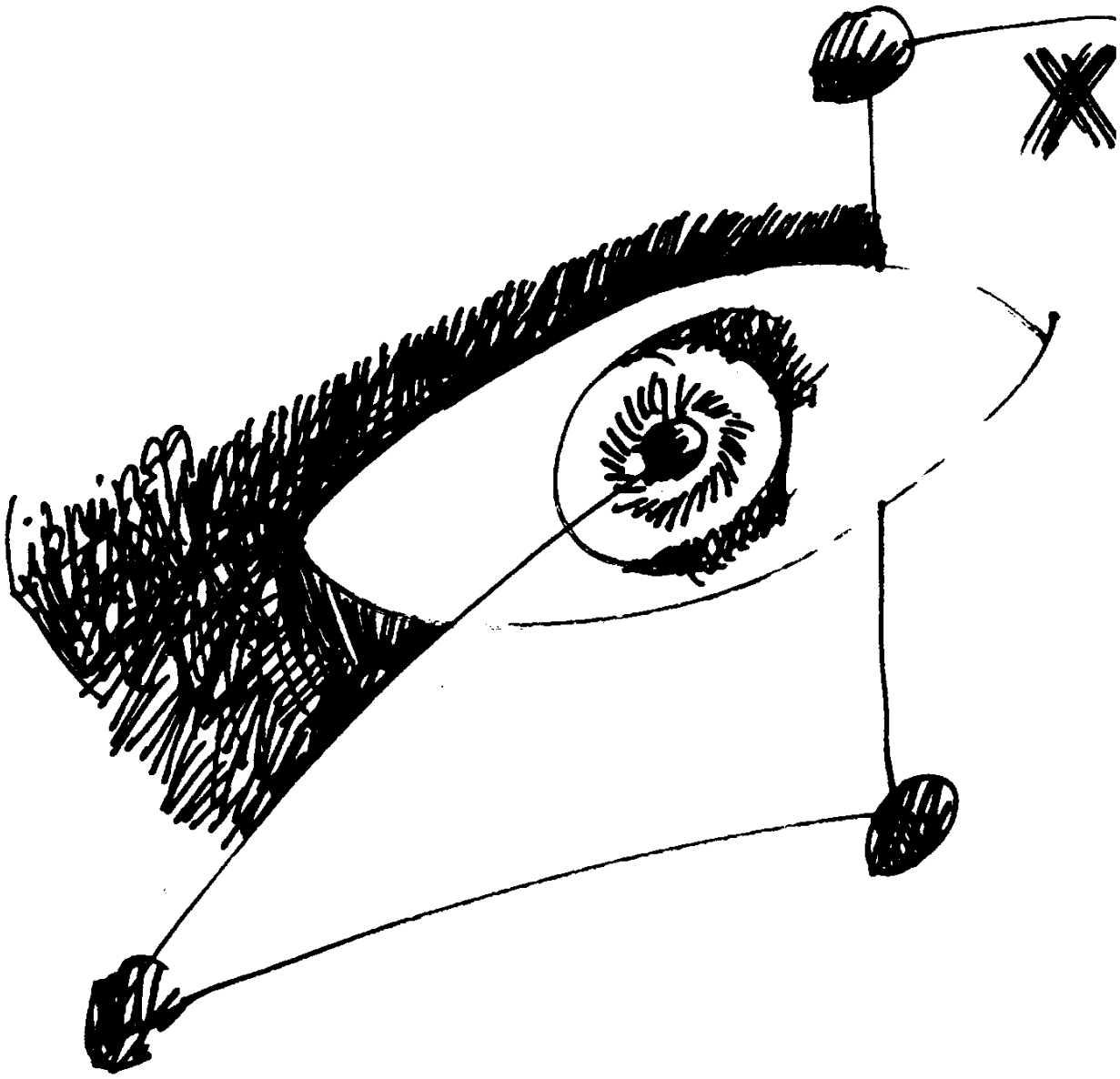
D.R.I.G.I.R



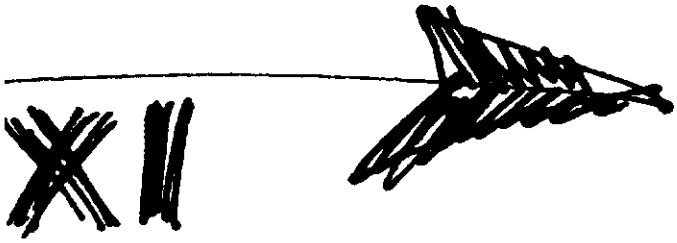
separata

PAPEL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUEL LIBREIRO. IMPRESSÃO: TIP. PERES, S.A.

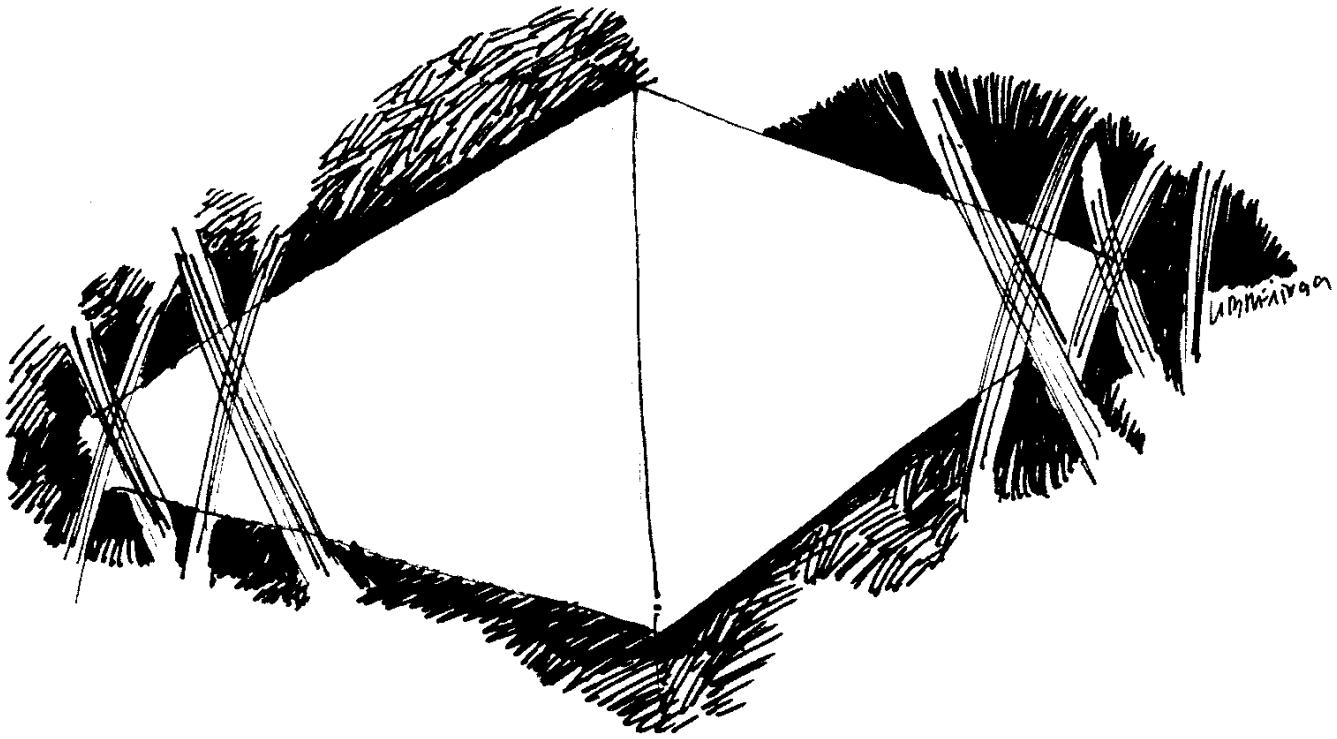
Uma Visão Estratégica Para o Século XXI



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 60 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE



Portugal — Uma Visão Estratégica para Vencer o Século XXI é um primeiro documento no âmbito do processo de preparação pelo Governo do Plano de Desenvolvimento Económico e Social (PNEDES). Nele se esboçam (sob a forma de proposta) aquelas que poderão vir a ser as grandes linhas de orientação para a evolução do País no período 2000-2006.
Independentemente de não se tratar ainda de um documento na sua formulação definitiva, pareceu à *Dirigir* importante publicar na sua Separata uma síntese daquele texto, como forma de proporcionar aos leitores uma "espreitadela" sobre as ideias-força por ele definidas.
Tratou-se de uma tarefa difícil, pois o referido documento — editado pelo MEPAT em Dezembro último — apesar de extenso, já se apresenta em si mesmo numa formulação bastante condensada, além de não ser fácil, num texto de tamanha densidade, respigar e preterir ideias, sem lhe diminuir o sentido ou dificultar a compreensão.
No entanto, tendo presente o perfil dos leitores da *Dirigir*, e assumindo a importância de divulgar o conteúdo do documento, procurámos levar a bom termo este objectivo.
Dada a inevitável extensão do resumo, foi necessário mesmo assim dividir a sua apresentação em duas partes, pelo que uma segunda Separata, na continuação deste tema, será publicada em próximo número da revista *Dirigir*.



Na Esquina do Século

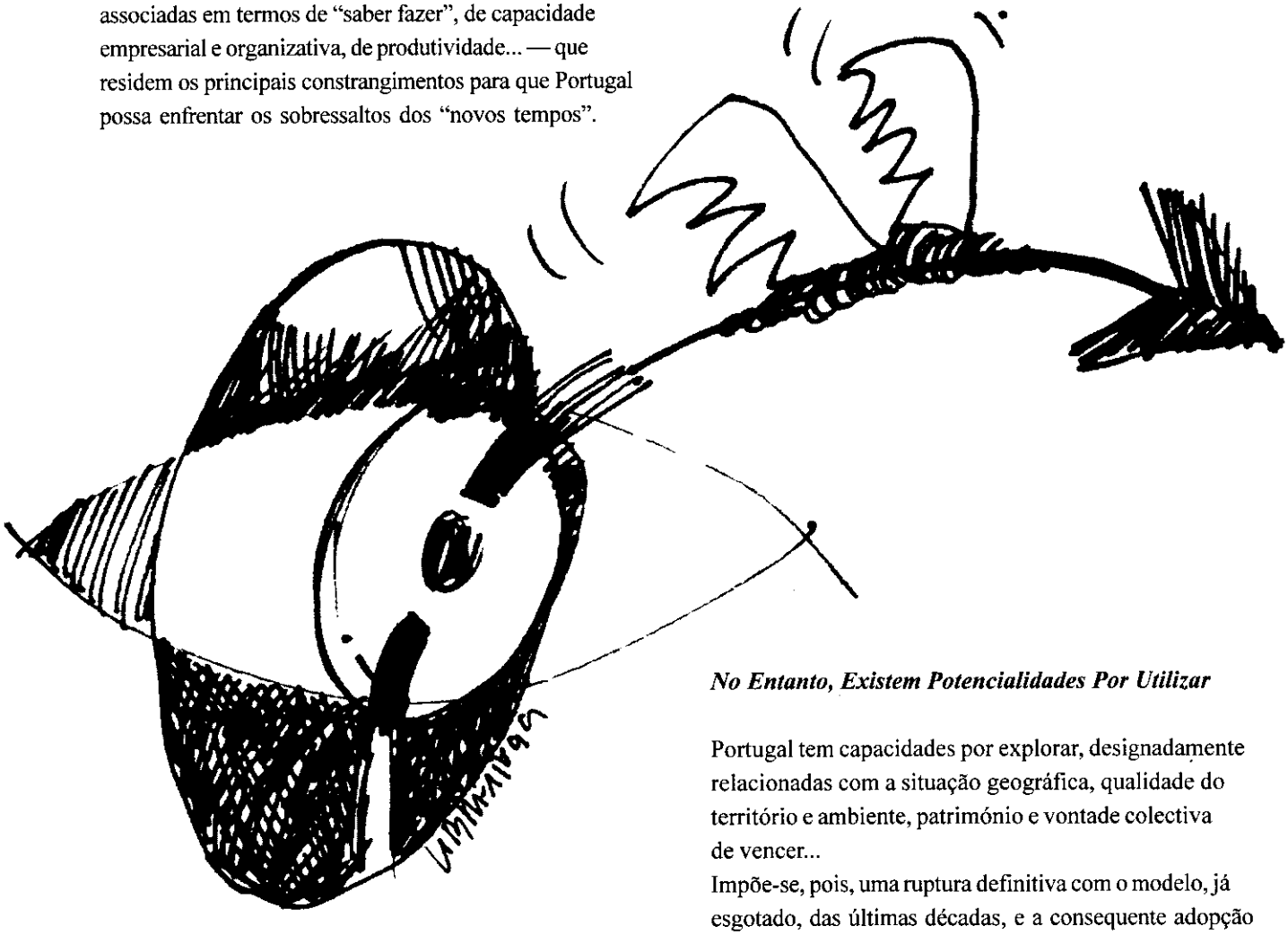
Num quadro de economia globalizada, de plena inserção de Portugal num contexto europeu em mudança, o modelo de crescimento que tem caracterizado a economia portuguesa, em que prevalecem sectores pouco exigentes em qualificações e de baixas produtividades, apresenta sinais de esgotamento e não se afigura reproduzível no futuro.
Importa, assim, encarar definitivamente a mudança do modelo de crescimento, no sentido de aproximar a economia portuguesa das actividades, factores de competitividade e tecnologias estruturantes da economia mundial, em articulação com um modelo social que favoreça a solidariedade e a coesão.

Novo Modelo de Crescimento Económico Desafios e Potencialidades

Os principais desafios que nas próximas décadas se apresentarão a Portugal estão estreitamente ligados às características dinâmicas de sociedades em constante mutação — cada vez mais baseadas no conhecimento e na tecnologia e paradigmaticamente chamadas "Sociedade da Informação" — com exigências crescentes de qualificações sólidas e em contínua actualização.

Qualificação dos Recursos Humanos — Um dos Principais Constrangimentos

É, em grande medida, na baixa qualificação dos recursos humanos — com todas as limitações que lhe estão associadas em termos de "saber fazer", de capacidade empresarial e organizativa, de produtividade... — que residem os principais constrangimentos para que Portugal possa enfrentar os sobressaltos dos "novos tempos".



No Entanto, Existem Potencialidades Por Utilizar

Portugal tem capacidades por explorar, designadamente relacionadas com a situação geográfica, qualidade do território e ambiente, património e vontade colectiva de vencer...

Impõe-se, pois, uma ruptura definitiva com o modelo, já esgotado, das últimas décadas, e a consequente adopção de um novo modelo de crescimento económico.

Uma Perspectiva de Desenvolvimento Sustentável

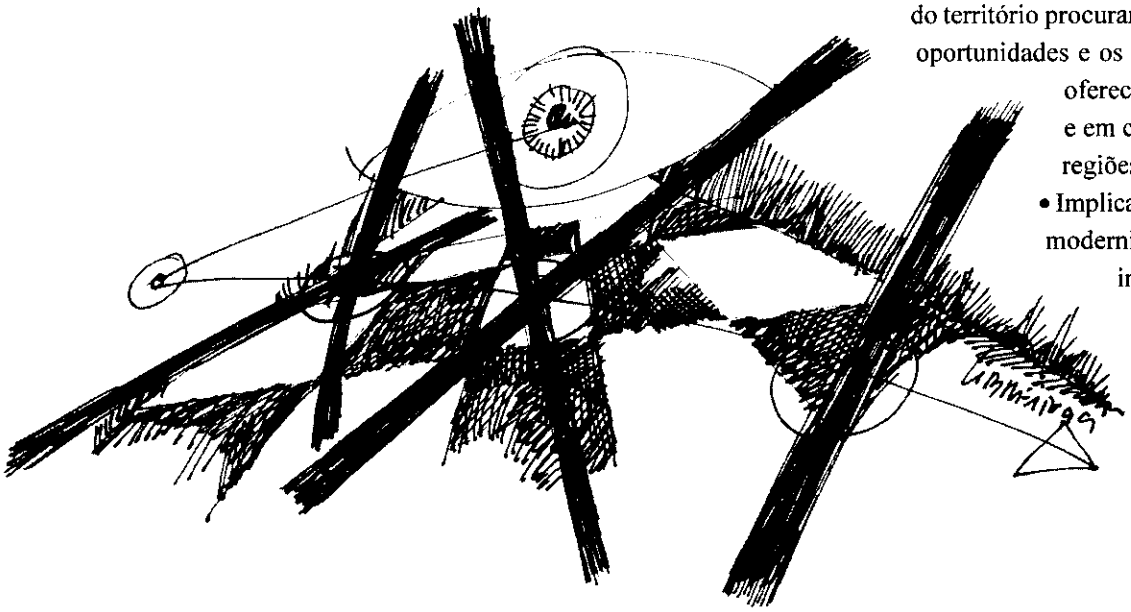
A estratégia que se propõe assenta numa perspectiva prioritária de desenvolvimento sustentável que toma em conta:

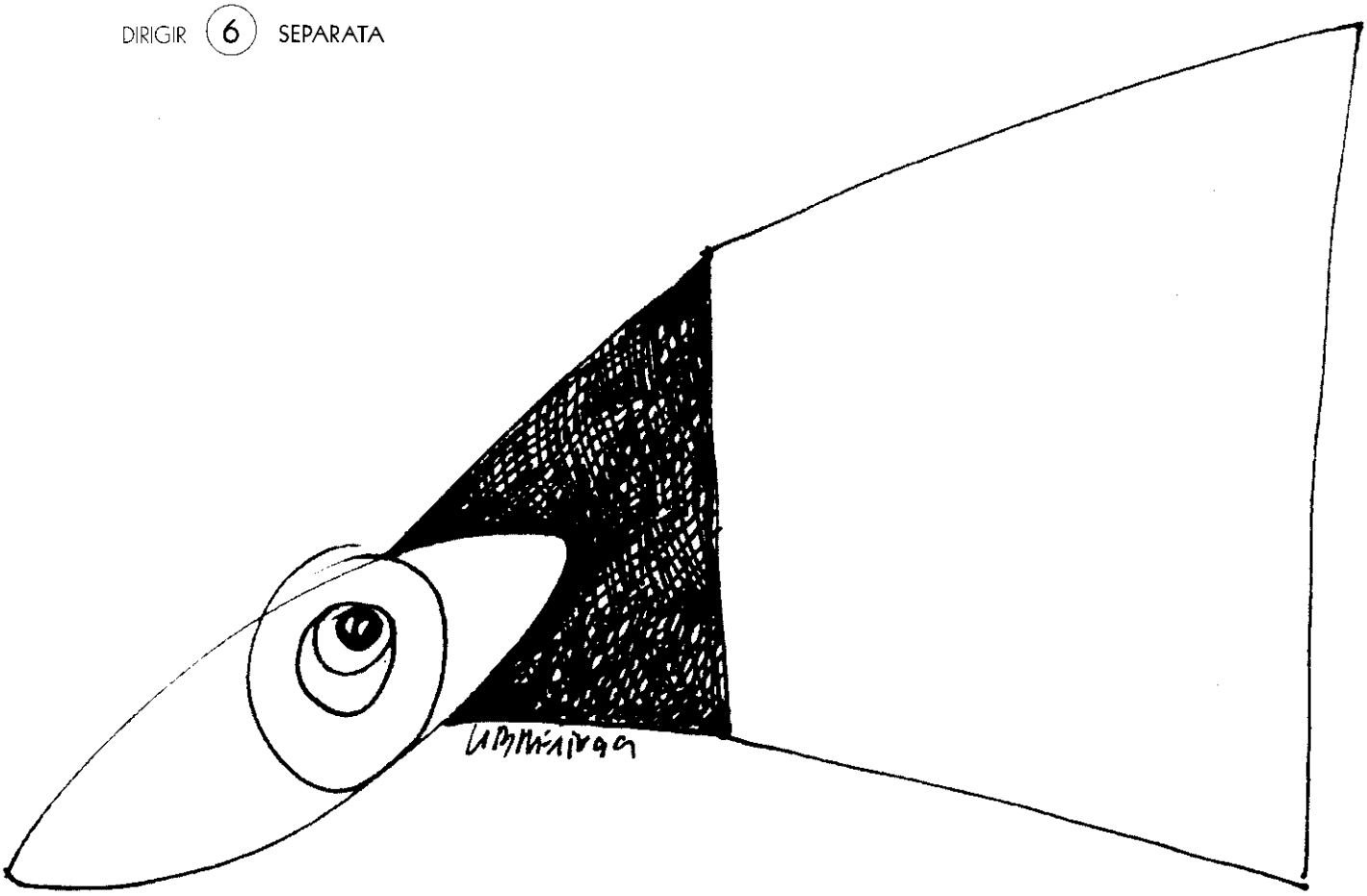
• *O actual contexto de* ***incerteza***	Aceitar a incerteza como factor estimulante implica uma aposta nos factores de competitividade — conhecimento, qualificação dos recursos humanos e organização do espaço territorial nacional.
• *A* ***produtividade de longo prazo*** *dos diversos recursos*	Aceitar a produtividade de longo prazo dos recursos significa, por exemplo, uma maior atenção a dedicar às zonas costeiras e às zonas economicamente mais frágeis, por um lado, e uma maior prioridade a conceder à gestão dos recursos naturais (a água em primeiro lugar) e à qualificação dos espaços até agora desqualificados.
• O princípio da **diversidade** enquanto regulador dos sistemas	Aceitar o princípio da diversidade significa não só dar grande centralidade à questão da gestão sustentável dos recursos naturais e dos ambientes de vida colectiva, como também ter do território uma ideia inovadora, no sentido de uma visão cuidada dos sistemas territoriais que articulam a economia como um todo.
• A **qualidade**, enquanto elemento transversal e activo de uma organização social portadora de capacidade de inovação e de adaptabilidade construtiva	Aceitar a prioridade das questões da qualidade implica dispensar especial atenção à qualidade urbana e, em geral, à qualidade de vida dos cidadãos, o que pressupõe como prioridade a organização do espaço urbano — principalmente nas situações em que, pela natureza do povoamento, é possível "inventar" cidades de maior dimensão através de complementaridades entre agregados próximos, mantendo a ocupação do território e articulando o País.

Princípios e Condicionantes

Uma visão estratégica para fazer face aos "novos tempos":

- Será necessariamente condicionada pelos desenvolvimentos que se verificarão — a nível mundial em geral e no espaço europeu em particular — nas esferas económica, tecnológica, política e social.
- Há-de constituir uma forma inovadora e profícua de olhar a valia do território — marítimo, terrestre e aéreo — do património — monumental, cultural e ambiental — e da posição geoestratégica do País, face ao contexto da globalização.
- Terá naturalmente em conta o processo de aprofundamento da União Europeia com a introdução da moeda única e as novas condições de gestão macroeconómica que lhe estão associados, os quais constituirão desafios que os vários agentes intervenientes na sociedade terão que saber enfrentar.
- Terá de levar em conta os factores demográficos, pelas profundas implicações que irão ter nos sistemas económico e social.
- Supõe um novo modelo de crescimento económico, ao qual está subjacente uma nova dinâmica de actividades, mais adaptada às tendências da procura mundial, das tecnologias e dos novos factores de competitividade e irá estar estreitamente associada a uma (re)qualificação dos recursos humanos, que deverá ser tão rápida quanto possível e que exigirá grande audácia e rigor dos Sistemas Educativo, de Formação Profissional e Científico e Tecnológico.
- Há-de ter como pressuposto a coesão económica e social, nas suas múltiplas vertentes, quer do ponto de vista do indivíduo, quer do ponto de vista espacial.
- Deverá ter uma base concreta no conjunto do território procurando reflectir as oportunidades e os desafios que se oferecem ao País em todas e em cada uma das suas regiões.
- Implicará a reforma/modernização de sistemas tão importantes quanto a Segurança, a Justiça e a Administração Pública, enquanto garantes do direito de cidadania dos Portugueses.





Enquadramento na Economia Mundial

Portugal é uma economia aberta, numa economia global interdependente e pertencendo a um espaço — a Europa — em intenso processo de integração e expansão. Dessa grande abertura decorre naturalmente uma relação muito estreita com a envolvente externa dela beneficiando em fases de expansão, mas por ela sendo negativamente afectada em fases de crise.
Uma visão estratégica para o século XXI, será, assim, necessariamente condicionada pelos desenvolvimentos que se verificarem — a nível mundial em geral e no espaço europeu em particular — nas esferas económica, tecnológica, política e social.

Tendências da Economia Mundial

A economia mundial encontra-se numa situação aparentemente paradoxal.
Por um lado, estão a decorrer, em articulação, dois processos — um geoeconómico e outro tecnológico — que auguram uma vaga de crescimento a longo prazo.
Por outro, incertezas cruciais a médio prazo podem perturbar ou retardar a articulação dos dois processos acima referidos.

Uma Dupla Deslocação de Fronteiras

A economia mundial está a ser conduzida, na sua evolução, por uma dupla deslocação de fronteiras: a fronteira geoeconómica e a fronteira tecnológica.

-Fronteira Geoeconómica

O modo particular como se está a expandir a "Fronteira Geoeconómica" é o que correntemente se designa por globalização, ou seja, um processo de que se destacam os seguintes aspectos:

— circulação livre e intensa de capitais;
— investimento directo internacional, subcontratação internacional e alianças empresariais à escala mundial;

— forte crescimento do comércio internacional de bens e serviços;
— difusão generalizada de um "modelo de consumo", apoiada pela mundialização do "media", mas com emergência paralela de movimentos localizados de rejeição do quadro de valores veiculado por esse modelo;
— funcionamento da economia mundial em torno de rede globais de capitais, gestão e informação, cujo acesso é condição de competitividade, podendo essas redes assumir formas de "geometria variável".

Fronteira Tecnológica

A deslocação da fronteira tecnológica:

— abre novos sectores de actividade;
— altera substancialmente anteriores fronteiras entre sectores;
— renova as bases tecnológicas de sectores tradicionais.

A deslocação da fronteira tecnológica organiza-se em cinco direcções principais:

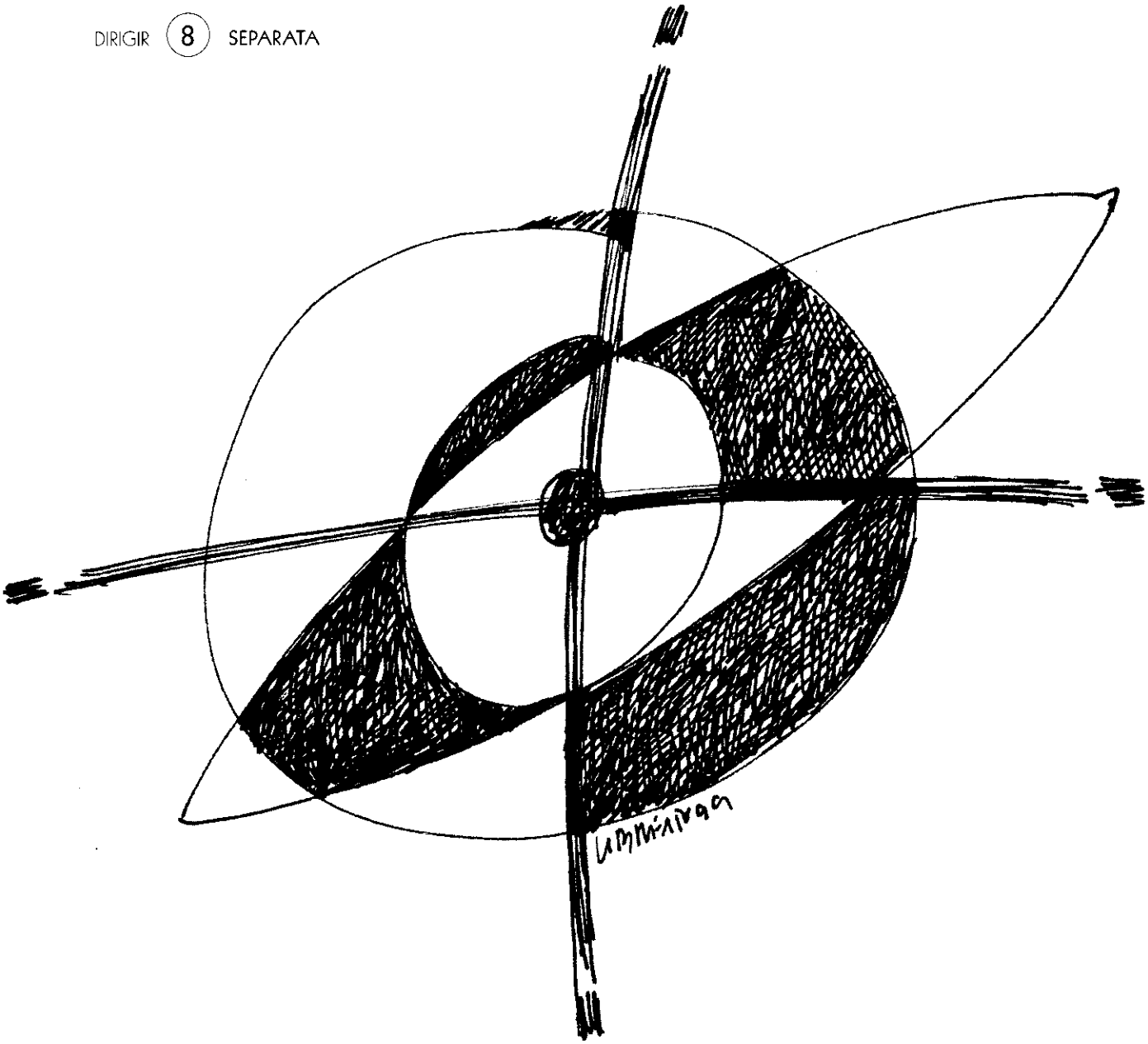
— Informação e Comunicações.
— Automação e Robótica.
— Tecnologias do Espaço.
— Energia/Ambiente.
— Ciências e Tecnologias da Vida.

Quanto mais rápida for a difusão das novas tecnologias nas economias emergentes, permitindo-lhes ultrapassar limitações difíceis de superar com as tecnologias tradicionais, mais rápido poderá ser o crescimento a longo prazo, gerado por esta dupla deslocação de "fronteiras", já não apenas simultânea, mas também articulada.

Incertezas Cruciais a Médio Prazo

A potencialidade de crescimento a longo prazo depara-se com um conjunto de incertezas, que podem gerar e ampliar tensões entre os processos descritos anteriormente, incertezas essas que se traduzem basicamente nos aspectos seguintes:

Contradições associadas ao crescimento económico mundial	— Possibilidade de surgirem travagens ao crescimento global em consequência do elevado endividamento dos países industrializados. — Possibilidade de o processo de globalização ser acompanhado por crises cambiais e financeiras. — Possibilidade da ocorrência de modificações no perfil dos ciclos económicos e na eficácia das políticas "anticíclicas". — Posssibilidade de ocorrência de dificuldades de coordenação de políticas entre os países desenvolvidos.
Instabilidade na regulação económica global	— Possibilidade de ocorrência de pressões sobre o sistema multilateral de comércio por parte dos grandes blocos — Europa, América Latina e Extremo Oriente, bem como por comportamentos unilaterais dos grandes países (EUA, China e Rússia). — Possíveis dificuldades na conjugação da progressiva abertura comercial à escala mundial com a existência de mecanismos de "proteccionismo financeiro". — Possíveis situações de instabilidade cambial associadas à substituição do dólar pelo euro como moeda principal do sistema monetário internacional.
Tensões em torno dos recursos e do ambiente	— Possibilidade de crescentes pressões sobre os recursos hídricos. — Necessidade de grandes aumentos de produção agrícola para alimentação da população mundial em crescimento. — Necessidade/dificuldade em impor disciplina em matéria de preservação ambiental.



Na Mira das Transformações Estruturais

Assim, tendo em consideração as tendências verificadas na evolução estrutural da economia portuguesa e o tipo de desafios e oportunidades que as possíveis dinâmicas europeia e global lhe abrem, é perspectivada uma "trajectória de transformações estruturais" em torno dos seguintes grandes objectivos:

Grandes Objectivos

Elevar o nível de qualificação dos Portugueses, promover o emprego e a coesão social	Proporcionando-lhes os conhecimentos, as competências e o nível cultural global que permitirão a disseminação de elites criativas, assegurarão a sua empregabilidade e bem-estar no futuro e constituirão factor de coesão social.
Alterar o perfil produtivo em direcção às actividades do futuro	Aproximando o perfil produtivo — de bens, serviços e *softwares* criativos — do País, das actividades, dos factores de competitividade e das tecnologias que irão dinamizar e estruturar a economia mundial a médio-longo prazo.
Afirmar a valia do território e da posição geo-económica do País	Conquistando um lugar mais central na economia mundial designadamente com a criação de uma rede de conexões euro-atlântica e euro-global e que permita transmitir o máximo de impulsos de crescimento ao conjunto do território nacional.
Promover o desenvolvimento sustentável das regiões, a qualidade de vida urbana e o desenvolvimento rural	Assegurando uma dinâmica espacial que mobilize o potencial das regiões no sentido de favorecer a competitividade do território, de melhorar a qualidade do desenvolvimento urbano e de favorecer o desenvolvimento rural, num quadro de uma gestão sustentável dos recursos, de valorização ambiental do território e de descentralização efectiva.
Garantir a melhoria sustentada da protecção social	Assegurando o desenvolvimento de soluções de protecção mais efectiva.

•

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

o

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, HUM JORNAL RENOVADO, INOVADOR E CREDÍVEL, GARANTINDO UM ALCANCE AINDA MAIOR PARA A SUA MENSAGEM. COM UMA ÓPTIMA 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