

DIRIGIR

revista para chefias

Os Caminhos do Milénio

*Pessoas:
Competências,
Atitudes
e Valores*

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

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



SE PROCURA BONS  PROFISSIONAIS
O MELHOR LUGAR PARA ANUNCIAR É
NO INDEPENDENTE. SÓ ELE LHE OFERECE
O MAIOR CADERNO DE CLASSIFICADOS
DO PAÍS, COM 48 PÁGINAS, NUM JORNAL
RENOVADO, INOVADOR E CREDÍVEL,
GARANTINDO UM ALCANCE AINDA MAIOR
PARA A SUA MENSAGEM. COM UMA 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

S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE Os Caminhos do Milénio Pessoas: competências, atitudes e valores <i>José Manuel Moreira</i>	3
Que caminhos para as competências, atitudes e valores <i>Sandra Pires</i>	9
HISTÓRIA E CULTURA A marcha do século xx a caminho do milénio <i>José Casqueiro Cardim</i>	16
Tome nota	22



GESTÃO	23
Atitudes quanto ao consumo — Os valores <i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>	
Tome nota	29
Novos instrumentos, novos actores e novas regras <i>Ana Alves Duarte e Rui Moura</i>	32
Sabia que...	38
Criar uma empresa — Definição de pequena empresa <i>J. M. Marques Apolinário</i>	41
Disse sobre gestão	44

EUROFLASH 45

DESENVOLVIMENTO PESSOAL Eu não sou perfeito, tu não és perfeito, mas a nossa equipa pode sê-lo! <i>Luis Graça</i>	46
Chave do teste: os oito magníficos da nossa equipa	53
FALE BEM, ESCRVA MELHOR Como vamos de reuniões <i>Alice Cardoso</i>	56
LIVROS A LER	62
O SENTIDO DA ESPERANÇA A razão e fé na busca de sentido	62



COLABORADORES: ALICE CARDOSO, ANA ALVES DUARTE, CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA, JOSÉ CASQUEIRO CARDIM, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, JOSÉ MANUEL MOREIRA, LUIS GRACA, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, RUI MOURA, SANDRA PIRES, SILVIO MANUEL DA ROCHA BRITO; REVISÃO TIPOGRÁFICA: PAULO RAMOS; CAPA: FOTO DE JORGE BARROS; CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: F4 - NUNO GASPAR; ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO; GRÁFICOS: NUNO GASPAR; MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A.

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE

Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTOR

Adelino Palma

COORDENADORA

Lidia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma

Elizabeth Miranda

Henrique Mota

João Palmeiro

Lidia Spencer Branco

Madalena Avillez

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Melo

Ana Maria Varela

Isabel Alexandra Tavares

REDAÇÃO E ASSINATURAS

Departamento
de Formação Profissional

Direcção das Revistas

Tel.: (01) 868 29 67

Fax: 2320, 2447, 2652

Apartado 8236

1803 LISBOA CODEX

E-mail: dirigir@mail.iefp.pt

EDIÇÃO

Gabinete de Comunicação

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

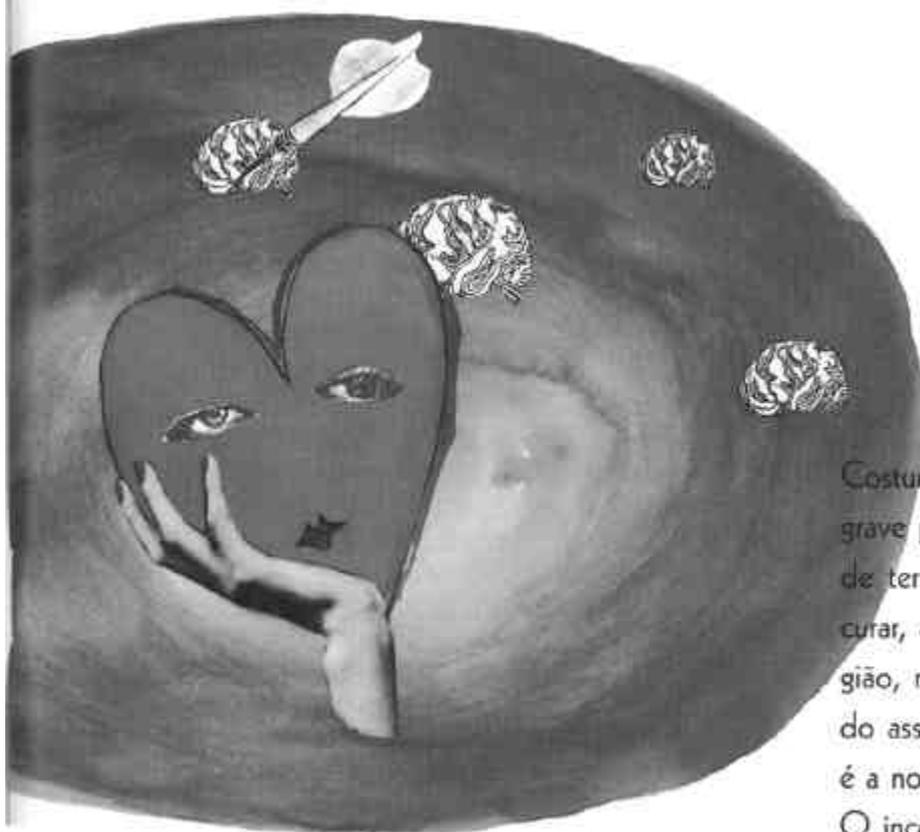
Os artigos assinados são
da exclusiva responsabilidade
dos autores, não coincidindo
necessariamente com as opiniões
da Comissão Executiva do IEFP.

É permitida a reprodução
dos artigos publicados, para fins
não comerciais, desde que indicada
a fonte e informada a Revista.

EDITORIAL

Prosseguindo o ciclo de artigos subordinados ao tema genérico "Os Caminhos do Milénio", que nos propusemos tratar em cada um dos números do ano em curso, o destaque vai desta vez para um dos aspectos que maior atenção deve merecer hoje em dia a quem tem responsabilidades de gestão — as Pessoas: Competências, Atitudes e Valores. É verdade que, mesmo de forma incipiente e não sistematizada, gerir os recursos humanos e as potencialidades de cada elemento integrante da organização, de forma a contribuir para a obtenção dos resultados pretendidos, sempre constituiu ao longo da história uma preocupação de todos os grupos sociais. No início do século, porém, porque se tratava de organizações monocentradas apenas nos postos de trabalho e nas tarefas a eles inerentes, a abordagem das competências era meramente mecanicista e efectuada a partir da análise das habilidades necessárias para o desempenho dessas mesmas tarefas. A partir do momento em que o ser humano deixou de ser entendido como um simples executante de procedimentos pré-estabelecidos para passar a ser um elemento fulcral porque detentor, pelo menos potencialmente, de muitas outras capacidades, as organizações passaram a ser construídas sobre as competências individuais e estas, por sua vez, entendidas já como um conjunto integrado e dinâmico de várias componentes básicas, sejam as ligadas aos resultados — conhecimentos, compreensão, habilidades — sejam as ligadas ao comportamento — atitudes, interesses, valores — cujo equilíbrio importa assegurar. Sem dúvida que foi muito grande a evolução verificada, com o passar do tempo, na gestão das competências, das atitudes e dos valores; mas será que essa evolução vai continuar ou, pelo contrário, iremos assistir ao recuperar de algo que, nestes domínios, se foi perdendo pelo caminho? A leitura dos artigos seguintes ajudá-lo-á a compreender melhor tais tendências, embora dentro da imprevisibilidade que o futuro sempre nos reserva, sobretudo naquilo que respeita ao ser humano.

Adelino J. Palma



Costumo dizer que quem tem um grave problema de saúde, a ponto de ter de ser operado, deve procurar, antes de mais, um bom cirurgião, não uma boa pessoa, deixando assim claro que ser competente é a nossa primeira obrigação moral. O incompetente não é ético. Mas bastará ser competente?

Os Caminhos Pessoas: Competências, Atitudes e Valores do Milénio

•
JOSÉ MANUEL MOREIRA

Professor Associado da Faculdade de Economia do Porto

○

É também verdade que Aristóteles assinalou que para se conseguir bons sapatos não se necessitava de uma boa pessoa, bastava um bom sapateiro. Mas será que substituindo "sapatos" por "empresas", a afirmação continuará válida? Será que para ter uma boa empresa é suficiente que o empresário possua uma boa qualificação profissional — possivelmente com um pouco discreto MBA pendurado na parede e uma fiável rede informática? Na base de uma boa empresa, que

é primariamente uma comunidade de pessoas, não terá de estar um bom empresário, no sentido global do termo. O que implica, antes de mais, ser um grande profissional e uma grande pessoa?

Mas o que é uma grande pessoa? O que é uma boa pessoa? Todos nós sabemos, por experiência, que é mais fácil saber a resposta do que dizê-la. Para tal precisaríamos de um bom e competente filósofo. Embora carecendo de tais predicados, atrevo-me a afirmar que

a resposta nunca se poderia ficar pela descrição de uma característica, de uma qualidade. Ser uma boa pessoa, uma grande pessoa, é possuir um especial *modo de ser*. Não apenas uma virtude ou um valor isolado, como a ordem, a planificação ou a pontualidade, mas uma constelação de valores que a caracterizam. Quem aspira a dirigir um grupo humano deve, para o fazer bem, possuir também uma outra dupla característica: nunca estar só e, ao mesmo tempo, não ter medo da solidão. A um bom empresário não deverá ser preciso recordar que não está rodeado de *gente*, mas de *pessoas* que se querem em aperfeiçoamento no que respeita a competências, atitudes e valores. Os empresários têm obrigação de manter uma postura de animação, dado que sempre formam ou conformam grupos. Um conhecido guru proclamou um dia, numa dessas conferências cheias de gente “em busca do empresário perdido”, que o próximo século será o dos três *ÉS*: Economia, Ecologia e Ética. Peço desculpa por me ter socorrido da analogia com um, já mítico, filme de aventuras, protagonizado por *Indiana Jones*. A ideia é, todavia, muito simples: mostrar que o empresário se perdeu entre o *marketing*, a contabilidade das sociedades, a planificação estratégica ou a ameaça da inspecção do fisco. Daí que em especial no meio universitário (e quizá no meio empresarial) se encontre cada vez mais gente a desempenhar um papel similar ao do protagonista daquele filme.

Uma “perdição” que se estendeu ao comum dos mortais, que também se sente perdido com tanta variedade de respostas sobre o que é ser empresário: o que produz coisas, o que contrata gente, o que ganha dinheiro. Mas há ainda quem afirme que é o que manda, o dono da empresa. Outros (com conhecimentos de marxismo) irão mais longe: é o que rouba aos trabalhadores a sua mais-valia. Sem esquecer os que (com familiares no fisco) asseveram que é o que paga (ou não) os impostos. Certamente o empresário está na base da criação de valor acrescentado a partir dos recursos utilizados, uma criação que exige uma permanente atenção à formação e aumento de competências dos cidadãos que emprega. Naturalmente que o empresário deve ganhar dinheiro, isto é, desenvolver o seu negócio, rentabilizar os

investimentos inerentes. É também verdade que muitos empresários são donos da sua empresa e que há quem mande muito. Sabemos que, felizmente, alguns até mandam bem, o que se traduz num aumento

de valor que beneficia de forma directa ou indirecta toda a sociedade.

Mas também sabemos que, por mais importante que seja cada um desses traços característicos, o empresário não pode ser definido só por um, e talvez nem mesmo pelo conjunto deles. Hoje em dia, em grande parte graças aos esforços dos economistas “austriacos”, a disposição para correr riscos, a capacidade de inovação e a aptidão para a diminuição dos custos de transacção aparecem como traços mais relevantes. A este esquecimento (e mesmo desprezo e hostilidade) em relação ao empresário, por parte da generalidade das teorias económicas, não escapam muitos arautos da estratégia empresarial, que se dedicam mais à gestão do que à visão, mais ao curto do que ao longo prazo. A permanência, o sacrifício, a sucessão dinástica, a capacidade de estar alerta e vigilante em relação aos sinais de futuro parecem às vezes ausentes em muitos textos de estratégia empresarial.

ECOLOGIA, ÉTICA E ECONOMIA

Felizmente, estamos em vias de reencontrar o sabor das coisas simples, de redescobrir a natureza e de perceber o que, afinal, une os três *ÉS*. Deixemos para o fim a Economia e o *Management* e passemos aos outros dois. Muitos defendem que o movimento ético, apesar dos exageros e folclore que sempre acompanha o que se anuncia como novo, tem muito de análogo ao movimento ecologista. Se não vejamos:

Mas o que sustenta o movimento ecologista? Que temos de respeitar as leis da natureza, porque se não o fizermos a natureza se *vinga*. E normalmente uma vingança tem um custo superior à vantagem que se conseguiu a explorá-la (no mau sentido do termo).

Que diz a natureza sobre o homem? É importante sabê-lo, porque também a natureza se pode vingar de nós, que também somos criaturas.

Se comes mais do que a conta, dá-te o estômago (ou muito pior que isso, engordas). Se bebes mais do que a conta (quer dizer mais do que permite a natureza) o fígado vinga-se (e muito pior do que isso, também engordas).

Mas a natureza também nos diz claramente que o homem tem uma forte **dimensão social**. É um ser que não pode nem deve viver isolado e que está obrigado a fazer face a metas e desafios em comunidade.

A natureza e Quem a criou, quis “dividi-la” em sexos. Podia ter feito de outra maneira, mas o facto é que a



salvaguarda da espécie exige divisão do trabalho e cooperação: sociedade primária ou natural. Também a natureza dividiu as características entre os sexos: a mulher mais intuitiva, o homem mais racional? A mulher mais hábil em tudo o que diz respeito ao processual, ao pormenor e ao controlo, o homem mais apto para a planificação e resultados?

O mesmo se passa entre as pessoas. Há altas e baixas, fortes e débeis. E também inteligentes, persuasivas, perseverantes, etc., o que de novo incita e de forma cada vez mais alargada, como diria Hayek, à interação e à cooperação humana.

Infelizmente, durante demasiado tempo, fomos educados para o conflito violento e não para a cooperação pacífica: trabalhadores e patrões, homem e natureza, egoísmo e altruísmo, concorrência e cooperação, mundo do dinheiro e mundo da cultura, etc.

Aerresce que ao nível da ciência económica, até há relativamente pouco tempo, o predomínio do paradigma neoclássico isolou a economia do resto das ciências sociais. Elementos como a cultura, a história ou o meio eram considerados como algo estranho ao seu campo de estudo, pouco mais que meros dados que serviam de ponto de partida. Entre os que se esforçaram por construir teorias mais amplas, contam-se Douglass North, Oliver Williamson e Mark Casson, que procuraram integrar o quadro institucional e a cultura na análise económica tradicional. De igual modo, Geoffrey Hodgson e Scott Moss contribuíram para a substituição do modelo de escolha racional neoclássico por uma definição mais ampla do agente económico, em que os hábitos e as rotinas, simultaneamente como causa e consequência da cultura, ocupam um lugar fundamental. Neste fim de milénio temos obrigação de estar conscientes de que o progresso passa mais pela integração, embora sempre imperfeita (isto é, perfeitamente humana) dos interesses, não pela “anulação” dos opostos (como diria Drucker, o caminho proposto pelo *management* para a resolução de conflitos não está na **vitória** nem no **compromisso**). É assim que vamos descobrindo que a cultura e a experiência são elementos necessários para a constituição de quadros conceptuais através dos quais o homem percebe a realidade, os seus valores e identifica os fins das suas acções e os meios para os atingir. Trata-se do que os neo-institucionalistas chamam hábitos de pensamento e North sistemas de crenças. A cultura, como urdidura de valores, crenças, normas e princípios orientadores maioritariamente partilhados por uma sociedade ou um grupo de

A um bom empresário não deverá ser preciso recordar que não está rodeado de gente, mas de pessoas que se querem em aperfeiçoamento no que respeita a competências, atitudes e valores.

indivíduos, resulta da experiência e reflexão herdadas do passado, mas, ao mesmo tempo, está na base da diversidade de competências (ou vantagens comparativas) da diversidade de povos e nações que por sua vez pressupõem valores e atitudes compartilhadas.

Retomando os três *ÉS*, Economia (e *Management*) Ecologia (melhor, *Environment*) e Ética são afinal três dimensões essenciais e complementares de uma mesma realidade. Do mesmo modo que a *divisão* do homem o deixa insatisfeito, também a **departamentalização** do nosso pensamento nos deve deixar preocupados. Essa é a principal razão para as muitas e variadas Faculdades (e departamentos) se acolherem numa mesma da Uni(di)versidade.

Daí que também não se deva pensar em princípios económicos e em princípios éticos ou ecológicos. Por debaixo de todo o nosso pensamento há certos princípios universais que se aplicam a todos os nossos problemas. Têm por isso razão todos os que consideram que não temos problemas psicológicos, éticos, económicos ou ecológicos: Temos problemas humanos com aspectos psicológicos, éticos, económicos e ecológicos, etc.

Um desses sinais do tempo, de “aliança para a paz e o progresso humanos”, tem a ver com a “inteligência emocional”: a necessidade de diálogo entre dois supostos queridos inimigos — o coração e a cabeça. Tomarei este caso como exemplo para ilustrar um dos possíveis caminhos do tema que me foi proposto. Sempre se considerou a inteligência como um factor imprescindível, de modo que uma pessoa fina ou inteligente tem um futuro assegurado. Contudo recentes estudos, entre eles o conhecido *best seller* de Daniel Goleman, revelam que o coeficiente intelectual não é a única medida do que significa ser inteligente e ter êxito na empresa. O novo conceito de **inteligência emocional**

pretende dar-nos conta da importância dos sentimentos, motivações e emoções para o bom desempenho de um trabalho. Um conceito que facilita a passagem do controlo ao autocontrolo, da motivação à automotivação.

Dentro desta nova concepção da inteligência, **distingue-se a inteligência intrapessoal da interpessoal.**

A inteligência intrapessoal expressa a capacidade de conhecer os próprios sentimentos, discerni-los e utilizar esses conhecimentos nas nossas actuações. Por inteligência interpessoal entende-se a capacidade de vislumbrar os sentimentos e estados de alma, temperamentos, desejos, etc., dos outros.

Do completo desenvolvimento desta inteligência emocional depende em grande medida (mais do que pensamos) que uma pessoa possa aproveitar de forma mais completa todos os aspectos da vida, incluindo o profissional. Pode dizer-se que a estabilidade emocional é mesmo o segredo para desfrutar mais de tudo e de forma mais controlada. Esta estabilidade emocional é um objectivo que não se atinge da noite para o dia, e que vai muito para além de “não ter problemas” familiares ou de outra índole, que possam influir no rendimento laboral. Em suma, trata-se de usar de forma eficiente as diversas faculdades a partir da inteligência emocional. Os sentimentos e

as emoções não são um âmbito humano de que se tenha de prescindir quando temos de usar o intelecto, pelo contrário, com eles em perfeita harmonia com o intelecto podemos enriquecer e alargar os resultados de qualquer acção humana. Provavelmente ficaríamos assustados se caíssemos na conta de quanto o desenvolvimento equilibrado das nossas motivações e emoções é importante. Temos a experiência na juventude de hoje: as últimas gerações talvez saiam da escola bilingues e com amplos conhecimentos informáticos, mas com uma instabilidade emocional que os faz sossobrar face a um problema familiar, uma reprovação escolar ou um fracasso amoroso.

Esta inteligência emocional implica uma série de atitudes, entre elas a “autoconsciência emocional”, isto é, perceber como e quando aparecem as próprias emoções, e saber como usá-las e desenvolvê-las. Por outras palavras, observar de forma desapaixonada as emoções, estar consciente de quando estamos encolerizados ou irascíveis, e ser capazes de utilizar positivamente essa emoção. Desta forma evita-se o “sequestro emocional”, de cujas consequências nos costumamos arrependar com muita frequência.

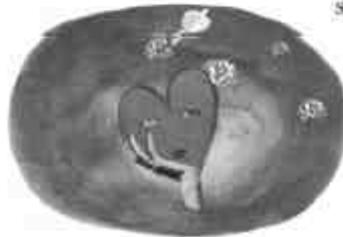
Outro componente deste tipo de inteligência é o (auto)controlo emocional, ou seja, equilibrar o coração e a cabeça de tal modo que sejamos a todo o momento donos de nós próprios, o que não significa subjugar as emoções, mas dar-lhes direcção (bom caminho, encaminhá-las), sem as anular. Algo que está próximo da “moral da simpatia” de Adam Smith. De facto, na sua *Teoria dos Sentimentos Morais*, este sábio e virtuoso escocês, diferentemente do estoicismo, que pretendia anular as paixões, o que tinha levado à supressão da força, o impulso de vida, extinguindo-a, considerava que a natureza do homem continha recursos e energia capazes de transformar o mundo e convertê-lo num lugar mais próspero e feliz. Daí que, para ele, a *propriedade* não deva suprimir as paixões, dado que fazem parte da natureza humana e seria prejudicial para o homem tentar anulá-las. O homem só deve esforçar-se por controlar as suas paixões, até obter a aceitação do “espectador imparcial”, num grau quase heróico, se as tentações

são muito fortes, mas nunca renunciar a elas, e muito menos ignorá-las.

Uma *propriedade* que está já presente de forma muito precisa em Aristóteles quando nos diz, na sua *Ética a Nicómaco*, que qualquer um se pode aborrecer, o que é muito vulgar. Mas aborrecer-se com a

persona apropriada, na medida exacta, no momento oportuno, com propósito justo e de modo correcto, isso certamente não é tão vulgar.

Em suma, a inteligência emocional, talvez melhor seria dizer razão emocional, leva-nos por caminhos novos, acompanhados por uma velha sabedoria que sabe distinguir controlo de autocontrolo, simpatia e empatia, motivação e automotivação, e que, por isso, aceita o desafio humano de um desenvolvimento que passa também pela harmonia afectiva dos membros das diversas comunidades, de tal modo que o cérebro e o coração se completem, sem o primado das paixões irreflectidas, nem a frieza desta sobre as emoções. Ter um coração inteligente e uma cabeça apaixonada é assim hoje condição para uma nova atitude, uma nova forma de encarar a vida, de uma forma mais ampla e plena, nos seus diversos aspectos, a começar pelo profissional. A complementaridade entre razão e emoção não é necessária apenas para a eficiência das empresas, a saúde da economia, é também condição para a existência de pessoas mais fortes e sensíveis, o que por certo melhorará o ambiente e estimulará uma competição que se quer limpa e saudável, de modo a estimular o progresso humano em todas as suas dimensões.



Mais exemplos da necessidade de novas atitudes e valores para desenvolver novas e mais humanas competências poderiam ser ilustrados através de propostas para superar outras falsas contraposições. A distinção entre actividade directiva e actividade produtiva é uma delas. Embora se reconheça tal distinção como teoricamente correcta, para além de traduzir uma necessidade prática, começa a descobrir-se que ela não deve implicar uma dissociação radical entre as duas actividades, como se correspondessem a grupos sociais separados ou mesmo em conflito. Só se o mundo da economia e, de modo especial, o mundo empresarial tiverem a sua mais alta vinculação, não ao dinheiro mas à linguagem, é possível aplicar a ética aos negócios. Só a inteligência com emoção e a capacidade de comunicação, de diálogo, nos permitem inserir a técnica numa economia que surge como interconexão de coisas produzidas por homens com dada experiência e cultura. Só neste contexto se compreende a necessidade de conservar, na prática, a complementaridade e mútua implicação entre a actividade directiva e a actividade produtiva. E de descobrir que, embora a tarefa do directivo esteja orientada para a acção e o resultado, não basta tender para um objectivo e dispor de conhecimentos adequados para o realizar, é preciso, para além do mais, que o directivo compreenda de que modo a sua própria pessoa está implicada nas decisões.

Há aqui um carácter *práxico* da acção humana, isto é, a repercussão interna de cada acto humano, que não pode ser descurado. Se é moralmente correcto, melhora a natureza humana, e se não o é, piora. Não se trata unicamente de saber se o directivo atende à sua própria pessoa; mas também de ter em conta que os seus colaboradores são sistemas dinâmicos que pioram ou melhoram ao actuar.

É aqui que entram as condições e disposições ou *hábitos* subjectivos que possibilitam o êxito, ao perseguir objectivos difíceis de alcançar. Por outro lado, os hábitos possibilitam a liberdade requerida para que o homem dirija a sua própria vida, e só assim se pode aspirar a dirigir a conduta dos outros. Em última instância, os hábitos desenvolvem-se para adquirir o domínio e o controlo de si mesmo, em oposição à incontinência que desagrega e destrói a pessoa. Trata-se, na linha de Drucker, de incentivar uma filosofia do *management* que responda de forma positiva à necessidade de uma relação de cooperação e mútuo respeito entre os “trabalhadores” e a “d direcção”. A filosofia do conflito e da suspeita dará assim lugar

a uma relação de cooperação e de confiança entre empregados e empregadores. Uma filosofia que está já presente num homem que, no contexto da época, provavelmente fez mais pelo proletariado do que a maioria dos ideólogos do seu tempo, F. W. Taylor (*Shop Management*, Harper, New York, 1911, p. 10): “O management científico, pelo contrário, tem o seu fundamento na firme convicção de que os verdadeiros interesses de uns e de outros são os mesmos.”

BENS, NORMAS E VIRTUDES

Este novo clima de novas competências, valores e atitudes obriga a um novo posicionamento do Estado e/ou Governo. O tempo em que se pensava que o Estado/Governo tudo (marxismo) ou quase tudo (keynesianismo) podia resolver deu lugar a um tempo em que se passou a ter em conta a sociedade civil no seu conjunto. Infelizmente, apesar da mudança, continua a esquecer-se, ou a não se dar suficiente relevo (em especial, ao nível das políticas macroeconómicas) à vida da empresa como solução de muitos dos nossos problemas. Continua-se sem perceber que o nosso desenvolvimento económico passa, antes de mais, pela criação de um ambiente/enquadramento favorável à existência de boas empresas, bem geridas, o que não se consegue por decreto ou por intervenção directa das entidades estatais ou governamentais, mas através de pessoas com sentido de independência e espírito de inovação. Quem assiste a conferências sobre temas como convergência, globalização ou moeda única, vê repetirem-se expressões que começam a estar gastas: política monetária, política orçamental, moderação no crescimento dos rendimentos, produtividade, estabilidade monetária. A temática das reformas estruturais, a desregulação e o fomento da concorrência também aparecem, assim como a necessidade de novas reformas dos mercados de trabalho (e inclusive do capital). Já os problemas da Justiça e de uma política fiscal mais eficiente, mais simples e mais justa são, geralmente, tratados de forma lateral. Mas a pequena grande realidade que, estranhamente, quase não é mencionada, chama-se empresa. É como se para a economia, em geral, e para a política económica, em particular, a empresa fosse uma espécie de corpo estranho com o qual temos que conviver.

A empresa é vista apenas como mais um agente (empresarial). Talvez por isso, a Associação

Empresarial de Portugal, pela voz autorizada do seu presidente, Eng. Ludgero Marques, tem vindo a exigir a transformação do Ministério da Economia em “Ministério das Empresas”. Talvez essa transformação nos fizesse descobrir que a empresa satisfaz necessidades e responde a projectos que vão vai muito para além da economia e que o empresário também é um ser social que aspira a ser cada vez mais participante activo, não só na cultura empresarial mas também na cultura em geral, incluindo os valores éticos e ambientais. O que exige que os poderes públicos, entre outras coisas, para usar a terminologia de Porter, não decidam que *clusters* criar, mas deixem que o mercado revele quem é mais competitivo e, então, seja apoiado, através da eliminação de entraves de modo a criar um terreno fértil em infra-estruturas, educação e investigação. Em suma, substituir o *intervencionismo* pela *jardinagem económica*. Um novo papel do Estado que parece estar subjacente à proposta da AEP, *Aposta nos Empreendedores III (Programa de acção 2000-2003)*.

Urge redescobrir a administração ou direcção da empresa, não apenas como engenharia da produção ou do pessoal mas como ciência e arte. O governo da empresa tem uma ampla e exigente função social. Os empresários e os quadros mais responsáveis devem olhar e ver empresa como uma realidade inserida na cultura, na sociedade, na política, em última instância na tradição com a qual partilha valores, costumes e crenças. A empresa e o mercado são realidades vivas com uma história e uma cultura partilhada antes de mais pelos seus colaboradores mais directos: pessoas com projectos pessoais, com família, com competências, valores e atitudes que podem levar ao êxito ou ao fracasso da empresa. A atenção às pessoas e suas motivações é assim mais importante do que aos números e resultados. Cada vez mais o êxito empresarial tem em conta outros resultados

... somos seres históricos e dependentes de quem nos precedeu, que não só fizeram coisas, mas também as legaram, para bem e para mal, como herança.

(ambientais, sociais, etc.) para além dos económicos, e também o efeito nas condições e disposições das pessoas.

Há uma anedota que diz que, para conhecer a composição de um mercado, o entrevistador se dirigiu ao entrevistado com esta pergunta: tem pai e mãe? Como não era relevante que os progenitores estivessem vivos ou mortos, a resposta foi afirmativa. Mas o indiscreto entrevistador continuou: importa-se de me responder, tem avós?

É de supor que a resposta também seja afirmativa. A anedota, vulgaríssima, pretende fazer graça fácil. Contudo, ela toca no ponto-chave de qualquer organização humana: que somos seres históricos e dependentes de quem nos precedeu, que não só fizeram coisas, mas também as legaram, para bem e para mal, como herança.

Há quem tenha dito que somos anões aos ombros de gigantes. Os mais optimistas também poderiam dizer que somos gigantes aos ombros de anões. Seja como for, o passado condiciona a realidade, de cada um e de toda a sociedade. Daí que o bom empresário, que deve ser um homem realista, deva estar disposto a acreditar que os seus clientes e colaboradores têm avós.

Quem sabe, a revolução que está verdadeiramente pendente no nosso país esteja na capacidade de substituir a má cultura, assente em organizações puramente objectivas, técnicas e, acima de tudo, ociosas — ou não fosse a ociosidade o mais contagioso dos vícios: os ociosos são muito sociais, procuram outros com quem se entreter, ocupando-os e distraíndo-os dos seus trabalhos —, pela boa, criando organizações cultas.

Aristóteles escreveu na sua *Política* que “o fim da comunidade política são as boas acções, não a convivência”. Assim sendo, talvez o êxito seja o fim das organizações de baixa cultura, e a convivência pacífica a meta das organizações de cultura medíocre, enquanto o bom sapateiro-bom pessoa talvez deva ser o fim autêntico das organizações cultas.

De igual modo, poderíamos dizer que o dinheiro é o fim do empresário de baixa cultura e o apreço social, o do empresário de cultura medíocre, enquanto a criação de um projecto comum — para uma comunidade de homens — deve ser o grande objectivo do empresário culto.

Daí que, para terminar, possamos concluir dizendo que o bom empresário nunca deverá separar finalidade de eficiência e que, para uma visão integral da ética empresarial, há que ter em conta três pilares: bens, normas e virtudes.

Que Caminhos para as Competências, Atitudes e Valores

•
SANDRA PIRES

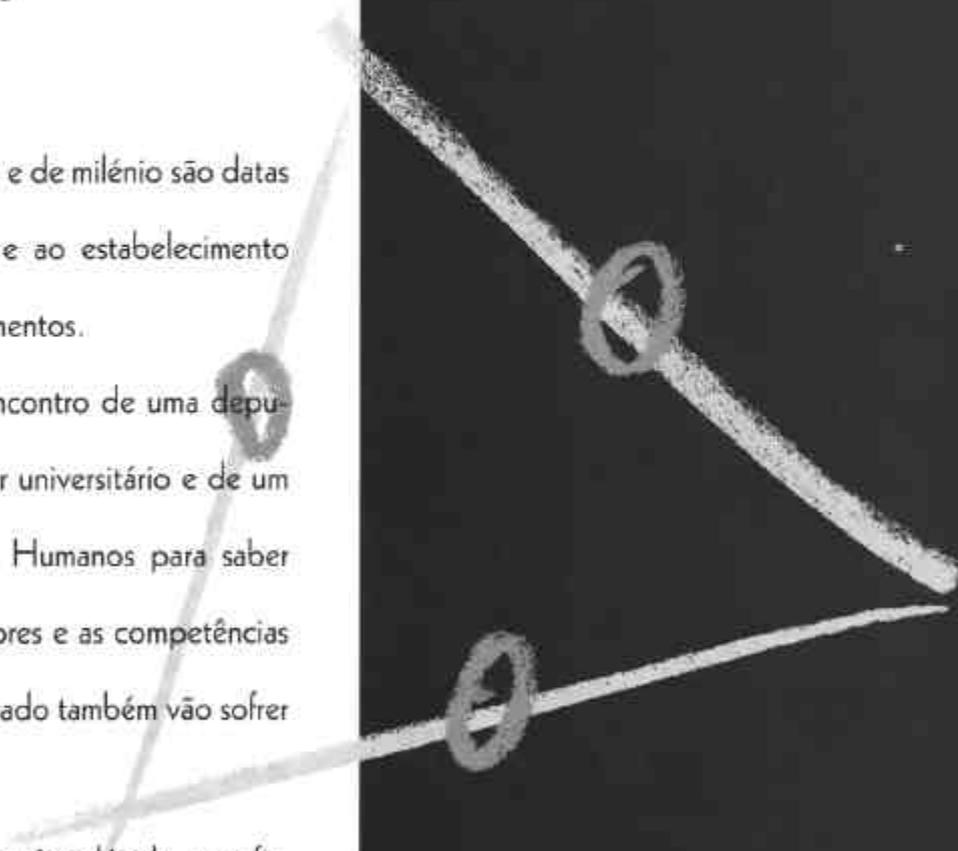
Jornalista

○

A mudança de século e de milênio são datas propícias a rupturas e ao estabelecimento de novos comportamentos.

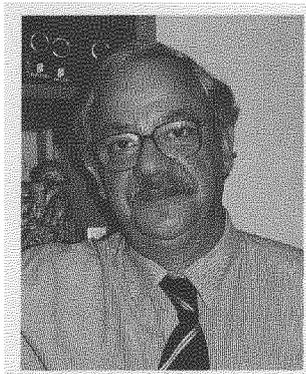
A DIRIGIR foi ao encontro de uma deputada, de um professor universitário e de um director de Recursos Humanos para saber se as atitudes, os valores e as competências do presente e do passado também vão sofrer uma viragem.

Os entrevistados não têm dúvida em afirmar que o mundo assiste a uma mudança de paradigma que trará transformações a todos os níveis.



Nos caminhos do milénio...

procuram-se respostas para a questão das competências



PEDRO MENDES
Director de Recursos Humanos
da Lisnave

A discussão sobre competências ainda agora começou e, certamente, as próximas décadas irão ser decisivas para definir algumas perspectivas sobre o tema. Na opinião de Pedro Mendes, director de Recursos Humanos da Lisnave, a questão

das competências deverá ser permanentemente discutida, no sentido de encontrar outras abordagens. "É errado tentarmos encontrar um caminho que um dia nos levará a encostar numa cadeira e dizer que as competências para os próximos anos são estas", explica. Além do questionamento, a discussão chamará a atenção para os problemas da família, da escola e da empresa, que não podem ser separados da vivência do indivíduo. Os três pólos, essenciais para o desenvolvimento de competências, necessitam de uma mudança urgente. Para Pedro Mendes não existem novas ou velhas competências, nem tão-pouco se verifica a necessidade de haver outras. No entanto, admite que algumas competências assumirão um papel importante, uma vez que o futuro que se avizinha apresenta-se mais exigente, principalmente no que diz respeito à actualização de conhecimentos.

O mundo actual está a evoluir a um ritmo alucinante e, cada vez mais, o indivíduo é forçado a adaptações constantes nos diversos campos sociais dos quais é membro. A instabilidade, a insegurança e até mesmo o *stress* surgem como consequências de uma vida agitada, à qual é necessário dar resposta. O emprego, como um motor importante na actividade das pessoas, nem sempre é certo e a garantia de subsistência torna-se uma preocupação maior. Enquanto que, há alguns anos, um profissional tinha um emprego para toda a vida, actualmente é frequente conseguir conservá-lo apenas durante alguns meses. As empresas "todos os dias mudam de estratégia, fecham e criam novos departamentos, despedem e admitem novos profissionais". Além disso, são imperiosas para com os seus trabalhadores, acabando por pedir mais horas de trabalho, esforço e um empenho maior. Deste modo, "a tendência está longe de ter fim e, pelo contrário, as alterações que se perspectivarem serão sempre para pior". É neste panorama que o indivíduo terá que encontrar o seu caminho, de forma a conseguir vingar num mercado cada vez mais exigente.

COMUNICAR MAIS E MELHOR

A autoformação é um dos aspectos nos quais o indivíduo deverá investir. Isto porque, apesar de ter necessidade de uma aprendizagem contínua, torna-se ainda essencial estar actualizado sobre as questões que dizem respeito à sua função. Assim, a competência que possivelmente assumirá um papel fundamental nas próximas décadas está ligada à comunicação, no sentido lato, e, concretamente, à expressão escrita e em público. "A pessoa deverá ter um certo tipo de curiosidade e ver a mudança à chinesa, quer isto dizer, não encarar a mudança somente como um perigo mas também como uma oportunidade." A receptividade ao novo implica ainda a adaptação a situações diferentes.

No campo da aprendizagem, a família e a escola também desempenham um papel fundamental, na medida em que são os principais contributos para a formação e personalidade dos indivíduos. No entanto, o que se verifica é que actualmente a família é muito resistente, continuando a imitar padrões tradicionais de autoridade e de moral. Os pais, por exemplo, muitas vezes acabam por ser responsáveis pelo afastamento dos filhos de determinadas profissões, levando a que estes escolham um trilha profissional que nada tem a ver com as suas aptidões. “Estas pessoas acabam por fazer um esforço enorme e, mesmo assim, não passam de profissionais suficientes porque não têm aptidões inatas para o desempenho dessa função.” A outra situação que hoje em dia se observa é que a escola “está completamente desajustada da realidade, principalmente no que diz respeito às empresas”. A evolução que a escola teve não foi suficiente e em vez de preparar os indivíduos para as empresas, antecipando a própria evolução, nem sequer consegue acompanhá-las. Quando se fala em desenvolvimento de aptidões também não se pode esquecer as oportunidades e os meios que vão surgindo ao longo da vida, pois esta situação “assemelha-se às descobertas científicas, apesar de muitas pessoas dizerem que são acasos foi preciso estar num ambiente onde puderam surgir acasos”.

QUALIFICAR PESSOAS NAS EMPRESAS

A gestão de pessoas será a grande mudança a que as empresas terão que se sujeitar, pois “de facto, são as pessoas que fazem uma empresa, apesar de muitos empresários não acreditarem verdadeiramente nisto”. Actualmente, a qualificação é uma necessidade crescente das empresas, pelo que a formação surge como uma das vias para dar resposta a essa exigência, das empresas e, ao mesmo tempo, ajudar os profissionais. É, sobretudo,

na área comportamental, do saber ser, que mais se investe a nível de formação nas empresas e é aquela que mais adesão tem por parte dos profissionais. Porém, na prática não apresenta bons resultados e “acontece com frequência as pessoas regressarem às empresas, após um curso nessa área, e verificarem que tudo aquilo que aprenderam e ouviram falar não existe no seu local de trabalho”. A contradição a este problema consistirá “em fazer com que as empresas deixem de ser antropófagas e passem a ser antropogénicas” e, deste modo, incentivando ao desenvolvimento de competências. Contudo, em Portugal são ainda poucas as empresas que desenvolvem esse tipo de acções, pelo que poderá estar próximo “o dia em que as empresas se vejam confrontadas com uma mudança súbita de mercado e descubram que, afinal, necessitavam de ter pessoas com outras qualificações”, admite Pedro Mendes.

A lógica actual das empresas é funcionar no meio de uma selva e, assim sendo, “apenas os mais brilhantes, os mais desinteressados ou os mais fortes resistem dentro das empresas. Os primeiros porque acabam por sair, os segundos porque se acomodam e os últimos porque conseguem ultrapassar”, explica Pedro Mendes. Por este motivo, as competências do futuro têm muito a ver com a postura de cada um perante a vida. É necessário que o indivíduo não se acomode, nem tão-pouco se distraia, e acima de tudo também deverá ser exigente com a empresa. Por outro lado, as empresas terão que encontrar uma forma melhor de viver com as pessoas que têm.

É errado tentarmos encontrar um caminho que um dia nos levará a encostar numa cadeira e dizer que as competências para os próximos anos são estas.

Nos caminhos do milénio...

valorizam-se atitudes do passado



HELENA ROSETA
Deputada

Actualmente, a ampliação de espaço e a aceleração do tempo são bastante complicadas de gerir. Isto porque, apesar das pessoas se aperceberem

da dimensão desta realidade, não reflectem sobre ela e, deste modo, acabam por ser absorvidas pelo excesso de informação. Muitas vezes os indivíduos têm dificuldade em lidar com a nova situação, e o excesso torna-se frequentemente ruído e confusão mental. Assim sendo, "é necessário olhar para o passado e trazer de volta algumas atitudes que se perderam ao longo do caminho, pois o que faz falta no novo paradigma é exactamente aquilo que sempre tivemos mas que foi posto à margem". O saber ouvir e dialogar são apenas algumas qualidades que caíram em desuso, mas que é preciso valorizar.

A adaptação das organizações à sociedade actual é uma mudança que deverá ser feita nas próximas décadas, já que os sistemas vigentes estão desajustados da realidade. Actualmente, assistimos a uma alteração de paradigma, na medida em que as pessoas começam a sentir necessidade de olhar, fazer e pensar de modo diferente pois já não conseguem obter respostas para os seus problemas. A evolução que se verificou nos últimos anos, principalmente a nível tecnológico, assim o exige. Segundo Helena Roseta, deputada do Partido Socialista, "um dos paradigmas mais resistente à transformação é, exactamente, o do poder, seja ele económico ou político". A pirâmide do poder está organizada de forma hierárquico-monetária, e nela predominam os conceitos de chefias e subordinados, sendo a transmissão de ordens feita de cima para baixo. Assim, é este modelo que está em ruptura com o tecido social. A sociedade actual é mais complexa e plural, pelo que os subordinados não percebem as chefias e estas, por seu lado, já não conseguem chegar aos subordinados. O futuro vai trazer uma grande mudança de atitudes, mas o primeiro passo terá que ser dado no sentido de perceber a impraticabilidade do actual sistema.

O RENASCER DE SABERES

O conceito de autoridade e a necessidade de achar as organizações são aspectos que terão de mudar com este paradigma. Torna-se iminente criar grupos de pessoas com base numa linha horizontal e reinventar outras formas de actuação entre organizações e sociedade. Neste sentido, uma atitude que será muito importante no futuro é o estar atento e vigilante a todas essas novidades que, eventualmente, possam surgir. A propósito desta questão, Helena Roseta refere a obra de dois escritores norte-americanos que falaram sobre a reinvenção da administração: "É curioso porque foi nas periferias que eles foram à procura dessas coisas novas. Encontraram o novo nas escolas situadas em zonas de risco, pequenas câmaras locais, sítios com problemas sociais graves, entre outros." Na verdade, as novas atitudes de que se anda à procura "têm a ver com saberes que durante muito tempo foram mantidos na invisibilidade, são os saberes femininos". A diferença entre os saberes femininos e saberes masculinos deve-se, nomeadamente, a

razões histórico-culturais, que remetem para efemérides como a Revolução Industrial. Nesta altura as mulheres da camada da burguesia, dominante nas culturas urbanas, ficavam em casa dando oportunidade a que desenvolvessem os saberes do privado, enquanto os homens se ocupavam mais dos saberes do público. “Tradicionalmente, as mulheres são os ‘ouvidões’ e o apoio das organizações familiares”, sublinha. Surge, então, a separação entre privado e público. Esta diferença é ainda hoje muito visível, por exemplo, na educação e em alguns preconceitos que se trazem da família e da escola. São os saberes do privado como, por exemplo, a ideia das pessoas se inter-relacionarem melhor e de se ouvirem, que actualmente fazem falta na esfera do poder. De acordo com Helena Roseta “é esse apoio afectivo e emocional que agora se diz ser fundamental em qualquer liderança”. Por outro lado, “o trabalho em equipa está também mais ligado à forma de agir das mulheres, devido ao hábito de contactar directamente com outras pessoas”. Como não podia deixar de ser, um líder, além do saber ouvir e dialogar, tem também de tomar decisões. Contudo, estas deverão ser participadas e não tanto autoritárias. “Tenho essa experiência, a nível de câmara e, nessa ocasião, todas as decisões que eram previamente discutidas, agredidas, e tudo mais, acabavam por ter melhores resultados pois as pessoas reconheciam que as conclusões tinham a ver com elas.” No caso das decisões autoritárias, por mais que sejam perfeitas correm o risco de parar no primeiro obstáculo que encontram. “Esta situação verifica-se muito na administração pública, sobretudo no que diz respeito ao que é decidido e à comunicação dessa conclusão.” Helena Roseta explica que a maioria das vezes são decisões tomadas nos gabinetes à porta fechada e, deste modo, não há nenhuma garantia que venham a ser cumpridas.

AS ATITUDES PERANTE O TRABALHO

A atitude perante a ideia de que o trabalho domina a vida das pessoas é “uma herança que tem que mudar urgentemente”. O excesso de “empregativite”, ligado a uma nova utopia dos tempos modernos, a dos consumidores felizes, acabou por tyrannizar os indivíduos. O trabalho é visto, sobretudo, na perspectiva da subsistência e não da realização pessoal, e talvez

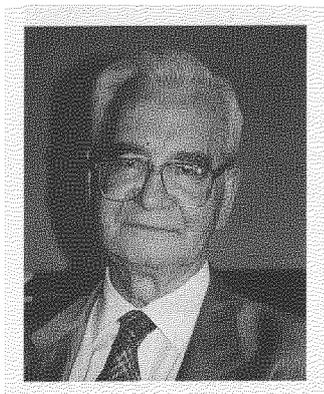
por isso seja a explicação para a competição desenfreada a que se assiste hoje em dia. “Não podemos ir apenas atrás daquilo que o mercado determina e que é útil em determinado momento pois, se assim fosse, nunca havia descobertas visto que, na sua maioria, foram produzidas por seres que essa comunidade do trabalho apelidou de loucos e estranhos.” Neste sentido, o objectivo do trabalho deve ser o de conseguir que as pessoas estejam aptas a fazer aquilo que as realiza e não aquilo para o qual estão programadas para realizar, apenas por uma questão monetária. A competição, apesar de ter alguns aspectos negativos, quando praticada em excesso, traz também um factor positivo no sentido de ser uma força impulsionadora para o desenvolvimento das capacidades do ser humano. O problema que se coloca é que, actualmente, a competição surge como um elemento isolado quando deveria ser acima de tudo conjugada com a cooperação entre indivíduos. Além deste factor, Helena Roseta sublinha que “estamos numa fase de algum fluxo e as mulheres, de certa maneira, estão a avançar em muitas áreas de trabalho tradicionalmente masculinas, provocando algum desconforto ou perplexidade”. Por esta razão, será necessário fazer um reequilíbrio, a começar pelo respeito das diferenças e por uma nova forma de fazer a igualdade dos sexos, não homogeneizando, mas valorizando as diferenças.

O futuro trará muitas mudanças pelo que a sociedade deverá, por um lado, estar vigilante a fim de se aperceber delas e, por outro lado, estar preparada para se adaptar a novos modelos. O renascer de saberes que caíram em desuso traduz um avanço na relação entre poder e indivíduo. Contudo, esta evolução ainda não se faz sentir no seio da sociedade. As atitudes antigas começam a emergir a pouco e pouco, mas só daqui a algumas décadas será possível sentir os ecos da mudança.

É necessário olhar para o passado e trazer de volta algumas atitudes que se perderam ao longo do caminho, pois o que faz falta no novo paradigma é exactamente aquilo que sempre tivemos mas que foi posto à margem.

Nos caminhos do milénio...

continuamos a acordar para outros valores



VALENTIM XAVIER PINTADO
Vice-Reitor da Universidade
Católica Portuguesa

O desenvolvimento da comunicação e da mobilidade, o esbater de fronteiras e a livre circulação de bens e capitais possibilitaram a ampliação do espaço e do tempo. A

constante troca de informação, quase em tempo real e uma das principais características da sociedade actual, levou o próprio indivíduo a alargar os seus horizontes. Porém, a sociedade contemporânea, mais complexa, à medida que se adapta a novas condições de vida é confrontada com a falta de valores. Muitas vezes, os indivíduos não conseguem encontrar as “normas” que, afinal, fazem parte da sua existência e comandam a sua forma de agir perante o mundo. A ausência de valores sociais e supremos deu origem à angústia e à necessidade de reconquistar a moral.

A presença de valores como, por exemplo, a verdade, o amor e a ética, deixaram marcas profundas em determinadas épocas da história da Humanidade. No entanto, o modo de sentir estes valores foi constantemente alterado pelas transformações que se verificaram em quase todos os níveis: social, económico, político, entre outros. Em pleno século xx a sociedade confronta-se com um desencantamento global perante o mundo que a rodeia, entrando numa crise de valores. Por um lado, verificaram-se avanços no que diz respeito ao estabelecimento de valores supremos, sendo a Declaração Universal dos Direitos do Homem um bom exemplo. Por outro lado, observaram-se recuos que se tornaram dramáticos, como é o caso do Holocausto e das guerras que tiraram a vida a milhares de pessoas. De acordo com Valentim Xavier Pintado, vice-reitor da Universidade Católica Portuguesa, “é necessário haver um renascimento moral de concepções de vida”. Os primeiros passos nesse sentido já são visíveis e podemos mesmo dizer que a sociedade acordou para o problema da falta de valores, dando início a um processo de regresso a padrões de comportamento. Contudo, só nos próximos anos será possível sentir as consequências.

A CRISE DE VALORES

Os valores que vigoraram na sociedade durante décadas eram quase que passados entre gerações e, de certo modo, a maioria tinha inspiração religiosa. Com o curso da História surgiram ideologias e escolas de pensamento, cada uma empenhada em construir e ditar a sua própria moral. Apesar das diferenças, em todas estas formas de pensamento o objectivo era alcançar a mais perfeita ética pela qual todos os indivíduos se deviam reger. No entanto, acabou por se verificar um efeito contrário, e esta abundância aca-

bou por criar uma confusão acerca dos padrões valorativos. “As diversas concepções tiveram como resultado o ataque sucessivo aos valores e à possibilidade de cada um criar os seus próprios valores, à falta de uma universalidade de valores e a uma não aceitação dos chamados valores supremos”, clarifica Xavier Pintado. Num campo mais restrito, ou individualista, outro aspecto que contribuiu para a perda de valores diz respeito à família e, principalmente, à entrada da mulher no mercado de trabalho. Com esta situação verificou-se uma alteração dos comportamentos familiares, uma vez que a “mãe educadora” deu lugar à “mãe profissional”. Xavier Pintado sublinha que este foi um avanço positivo, mas, no entanto, não deixou de provocar uma desgregação dos laços familiares.

RECUPERAR A ÉTICA

Os efeitos de toda esta acção passada levaram a que a sociedade se apercebesse cada vez mais dessa crise de valores e da necessidade de acordar para esse problema. Cada vez mais existe na sociedade a consciência dos inconvenientes desta falta de valores, pelo que, actualmente, começa a sentir-se o efeito da revolta contra o sentimento angustiado de uma vida sem padrões. O regresso à ética torna-se uma necessidade fundamental para a vida em sociedade e passa, por um lado, pela sociedade penalização daqueles que não respeitam os valores existentes e, por outro lado, pela recompensa àqueles que assumem atitudes ou comportamentos socialmente responsáveis. A preocupação ecológica, o combate à criminalidade e exclusão social, a recuperação de áreas degradadas são apenas alguns exemplos do investimento valorativo. Ao mesmo tempo, na área empresarial verifica-se o abandono de posturas que visavam apenas obter o máximo de lucro,

nem que para isso fosse necessário sacrificar todas as forças motrizes da empresa. Agora existe uma preocupação maior da empresa com tudo aquilo que a constitui e rodeia. “A alteração do chamado contrato social da empresa leva a que esta aceite responsabilidades mais amplas, não apenas com o pessoal, os clientes e fornecedores, as minorias accionistas e o meio ambiente, mas em relação à sociedade em geral.” Quando determinadas regras são transpostas pelas empresas verifica-se de imediato uma reprovação por parte da sociedade que passa, sobretudo, por medidas práticas. As associações de defesa dos direitos do consumidor são um exemplo da pressão social que é feita no sentido de responsabilizar as empresas pelos actos que praticam.

Apesar de não conseguir determinar se este fim de século é um ponto de viragem, Xavier Pintado não tem dúvida em afirmar que a sociedade está a reagir contra “o desencanto global”. A própria sociedade está a revoltar-se contra a ausência de valores e, ao mesmo tempo que recompensa atitudes responsáveis, luta pelo desrespeito de determinados valores. A condenação pública de actos como a pedofilia ou a corrupção são sinais da revolta contra uma vida sem valores supremos.

Muitas vezes, os indivíduos não conseguem encontrar as “normas” que, afinal, fazem parte da sua existência e comandam a sua forma de agir perante o mundo. A ausência de valores sociais e supremos deu origem à angústia e à necessidade de reconquistar a moral.



A Marcha do Século XX

•
JOSÉ CASQUEIRO CARDIM

○
As grandes datas que balizam o nosso calendário são, ao fim e ao cabo, como os marcos que, nas estradas, assinalam as distâncias: coincidem apenas por acaso com os grandes acidentes geográficos, esses sim verdadeiramente significativos. O século XX ilustra bem esta asserção: as grandes tempestades que marcaram o seu início prepararam-se ainda longe, no século XIX, e o efeito das transformações que nele se operaram vão, seguramente, perdurar muito para além das suas fronteiras temporais.

QUASE NO COMEÇO DO SÉCULO...

Alguns acontecimentos no entanto quase coincidentes com o início temporal do século revelaram, posteriormente, todo o seu significado: a guerra Russo-Japonesa em 1905 que, simultaneamente, se cifrou pela derrota da Rússia e deu ao Japão o estatuto de potência. Neste quase-episódio, cujos principais confrontos se desenvolveram nos confins da Ásia, revelou-se a debilidade do regime russo que, uns anos mais tarde, se iria evidenciar em toda a sua extensão com consequências marcantes para a evolução da Europa e do Mundo. A guerra Russo-Japonesa permitiu a emergência de uma das primeiras "potências não europeias" cujo ascenso vai ser uma das características do século. Por um acaso, em Tunguska, também na Rússia mas em 1908, caiu um meteorito de grandes proporções que devastou um território imenso na Sibéria. As dificuldades de acesso ao local e a inexistência de sistemas de observação que permitissem a monitoragem do território em zonas distantes das já habitadas impossibilitou o reconhecimento imediato do fenómeno e das suas consequências. Este pequeníssimo acontecimento à escala da terra irá permitir, talvez melhor que qualquer outro, caracterizar o que o século nos trouxe em conhecimento e domínio da natureza. Voltaremos lá um pouco mais tarde.

Num plano diferente, o da inovação técnica, o fim do século XIX deixara-nos já em estado avançado o domínio da electricidade, da sua produção, distribuição e utilização. A electricidade vai ter consequências marcantes no desenvolvimento técnico e na evolução social do século XX. Nunca a Humanidade dispôs de uma fonte de energia tão versátil, barata, passível de transporte a longas distâncias e de distribuição generalizada. Uma característica do desenvolvimento do século é a utilização quase universal da electricidade como "motor" industrial mas, também, como recurso doméstico rapidamente tomado indispensável. De tal forma esta é importante que o novo regime socialista foi apresentado numa frase que ficou célebre como o "poder dos soviets mais a electricidade". Depois de "electrificado" o mundo deixa

a Caminho do Milénio

de ser como era. A noite fica menos noite e o dia é mais produtivo. As cidades ganham um “brilho” ainda mais cativante. Máquinas de mil funções ligadas à rede mágica ganham vida própria, cumprindo um destino de “escravos mecânicos” libertadores das servidões mais arcaicas. O progresso terá muito a ver com a chegada dos fios milagrosos que crescerão exponencialmente até cobrir todos os sítios onde o homem habitar o planeta. Em sentido técnico pode dizer-se que o século xx é, verdadeiramente, o Século da Luz!

Na longínqua China foi, em 1911, implantada uma República que viverá quatro atribuladas décadas até, já em meados do século, protagonizar uma viragem que marcará profundamente o mundo e cuja resultante final não está, ainda hoje, estabelecida.

Quase um ano antes, dia por dia, em Portugal, na sequência da arrastada crise que marcou a monarquia desde fins de Oitocentos, foi implantada a República, facto original numa Europa que era governada predominantemente por monarquias constitucionais. A monarquia nos seus últimos tempos sofrera para além do reflexo das crises económico-financeiras, a humilhação resultante do confronto com o poderio imperial britânico e de uma ausência crónica de consensos de regime que se revelaria mortal.

UMA GUERRA QUE MATOU O VELHO MUNDO

Mas os eventos que mais espectacularmente marcam o calendário do século, pelo menos na consciência europeia e ocidental, foram as duas Grandes Guerras. A primeira determinada pela luta pela hegemonia numa Europa que ainda dominava uma grande parte das regiões do globo, tornou evidente a transformação que o mundo sofrera. A capacidade das economias europeias permitia a mobilização e a sustentação de muitos milhões de homens em armas. Em 1914 a dimensão dos exércitos era já suficiente para estabelecer frentes contínuas que atravessavam o continente de norte a sul. O poder de fogo, multiplicado pela automatização do armamento, aumen-

tou a capacidade de defesa e tornou o ataque de tal forma destrutivo que impedia a progressão, no terreno, de exércitos ainda pouco mecanizados. O pensamento militar não acompanhou o crescimento dos meios e à paralisação das frentes juntou-se a repetição autista de “soluções” cujo resultado foi o extermínio de milhões de combatentes, num escalão nunca antes visto e que marcou, pelo horror, uma geração.

Se a primeira Grande Guerra teve vencedores foram, seguramente, os Estados Unidos cuja imprescindibilidade no concerto das nações “que contavam” se tornou mais evidente. Os vencidos, mercê do tratado de Versalhes, ficaram numa situação humilhante e economicamente penalizadora. Versalhes constituiu um sólido argumento para o revanchismo que acabou por conduzir a novo conflito, em muitos sentidos uma reedição do primeiro.

Uma das consequências mais marcantes da guerra de 1914-18 foi a revolução na Rússia cujo regime não resistiu à participação na guerra particularmente porque, profundamente derrotado logo a partir de 1914, se deixou debilitar pela sua permanência no conflito. O regime revolucionário nascido em 1917 da “Revolução de Outubro” rompeu profundamente o *status-quo* mundial ao introduzir uma lógica de governação em nome dos trabalhadores e, particularmente, do operariado — classe social que não deixara de ganhar dimensão e combatividade desde os primórdios da Revolução Industrial. A velha ordem política e social era profundamente posta em questão ao confrontar-se com um regime constituído “por outra gente” que declarava objectivos radicalmente distintos e se justificava historicamente pela necessidade de construção de uma sociedade mais justa na qual o “poder burguês” não tinha lugar. Após o fim da guerra a Rússia viveu um período de violenta guerra civil e, face ao insucesso de novas revoluções no Ocidente, o regime soviético procurou estabilizar-se internamente. As potências conservadoras estabeleceram um “cordão sanitário” a sua volta que procurava isolar o país e reduzir a ameaça da extensão da revolução aos restantes.

O pós-guerra foi também um período de inovações técnicas e organizativas que, quando se generalizaram, iriam marcar profundamente o século. Em resultado de desenvolvimentos anteriores o rádio e o cinema conquistaram um lugar no quotidiano. Notícias e imagens vão tornar-se acessíveis simultaneamente à mais remota região e à mais cosmopolita cidade. A interacção entre civilizações confronta-as directa e permanentemente com os padrões mais atractivos e abre caminho para o inconformismo e para a adopção dos modelos mais atraentes, constituindo um primeiro passo para a unificação da Humanidade.

A indústria americana mostrou no automóvel o que os novos sistemas de produção industrial podiam fazer pelo crescimento da produtividade e do rendimento; ainda antes da guerra transformou o *Ford T* num "bem de consumo" já banal nos Estados Unidos.

Na arte já se haviam manifestado sinais de ruptura. O artista fora até então muitas vezes refém do seu público. Pintava-se ou compunha-se para um mercado que, mesmo quando tinha uma dimensão impessoal, não deixava de ser rigoroso na recusa da inconformidade. No século XIX grandes artistas morreram desconhecidos porque no seu tempo não lhes foi atribuído valor; o século XX assiste à ruptura sistemática dos mercados das artes. O consumo passa a valorizar mais intensamente a inovação e o corte com as formas do passado. Mesmo que incompreendido num lugar o artista, ou a sua obra, deslocam-se e procuram mercados fragmentados, ou patrocínios. Há lugar para todos os experimentalismos e para um consumo eclético de tudo, em simultâneo, mesmo para aquilo cujo valor o futuro não confirma. Ainda na música emerge com toda a força das suas raízes afro-americanas o *jazz* que vai imprimir uma nova vitalidade rítmica e sonoridade ao século. O multiculturalismo dará raízes à renovação e inspiração do que se canta e é transmitido pelo mundo através da rádio e registado para todos em múltiplos suportes, crescentemente fiéis. No domínio do conhecimento do homem, na sua interioridade, nada fica como dantes. A noção de uma psique una, sujeita essencialmente às forças da vontade e da consciência é revelada com toda a sua imprecisão. O ser humano aparece-nos dividido entre estados de consciência que não domina e forças interiores que não se sujeitam às noções de bem e de mal até aí aceites como absolutas.

MAIS NUVENS E TEMPESTADES

Mas se o período entre as duas guerras foi fértil na criação e no desenvolvimento de novas ideias, foi igualmente um cadinho de problemas. Uma grande parte

dos países europeus sofreu crises económicas aliadas a crescentes conflitos sociais. A resposta das classes possidentes foi, nas sociedades mais frágeis, marcada pelo conservadorismo autoritário. Os regimes de direita de inspiração antidemocrática e anticomunista surgiram em Itália, em países da Europa Central e, posteriormente, na própria Alemanha cujo regime democrático cedeu à situação de crise interna prolongada e às investidas de comunistas e nacional-socialistas.

Em Portugal a República não logrou estabilizar o país e criar um clima de desenvolvimento e confiança. A fragmentação política reveladora de uma ausência de visão de regime, o radicalismo verbalista e o anticlericalismo, alienaram-lhe a simpatia da pequena e tímida classe média e prepararam o terreno para a implantação, nos anos 20, de um regime conservador e autoritário que se vestiu de roupagens fascistas, ao gosto da época. Mercê de um conjunto de circunstâncias, o "Estado Novo" perdurou até à década de 70, muito para além da generalidade dos seus congéneres. Na Ásia, o Japão participa activamente na política regional expandindo-se de início pacificamente mas "chocando" já um nacionalismo associado a interesses económicos e militares que estarão no cerne do imperialismo japonês. Este levá-lo-á à invasão da China, em 1931, e ao plano inclinado em que acabará por se afundar. Na década de 30 no mundo mas, principalmente, na Europa, a tensão política não deixará de se acumular. Uma irreprimível irrupção de violência iniciou-se em Espanha renunciando claramente o que estava para vir. A República espanhola, resultante da convergência de forças de centro e esquerda que derrubaram democraticamente a antiga monarquia, não evitou uma insurreição conservadora, prontamente apoiada pelos estados autoritários europeus. A Guerra Civil de Espanha foi uma introdução sangrenta à Segunda Grande Guerra Mundial e, no que respeita à violência por razões ideológicas e políticas contra populações civis e, ao fim e ao cabo, contra as pessoas em geral, uma amostra da "moral do tempo" que faz adivinhar futuros genocídios.

Face às crescentes manifestações belicistas alemãs e italianas as potências ocidentais e a URSS não se concertaram numa política firme de contenção. A URSS pretendeu afastar momentaneamente as "nuvens de guerra" assinando um pacto com a Alemanha que, na prática, abriu caminho ao ataque desta ao Ocidente, nomeadamente à França e à Inglaterra cujos governos haviam cedido quase tudo o que era possível na tentativa de evitar o inevitável.

A Segunda Grande Guerra, de 1939 a 1945, foi, ao contrário da primeira, caracterizada por campanhas de grande movimento travadas por exércitos mecaniza-

dos. Teve uma verdadeira expressão mundial envolvendo países de todos os continentes e combates em todos os oceanos. A aliança germano-italiana não logrou bater irremediavelmente a URSS e ocupar a Inglaterra. Não conseguiu, também, impedir o acesso dos EUA à Europa, terminando a guerra, neste continente, com a ocupação de Berlim pelos Aliados, em 1945.

O Japão, apesar de surpreender a esquadra dos EUA no Pacífico e ter ocupado extensos territórios das colónias das potências europeias na Ásia e Oceânia, foi derrotado, ainda em 1945, com recurso à primeira utilização de bombas nucleares.

UM SALDO INESPERADO...

Esta guerra foi, mais que a primeira, um ponto de viragem da história moderna. O Exército Vermelho transformou-se na luta contra a Alemanha num exército verdadeiramente moderno e na força militar mais poderosa do continente. A URSS emergiu da guerra como um dos aliados vitoriosos, ocupou vastas regiões da Europa Oriental e apoiou aí a criação de regimes socialistas, rompendo o isolamento a que fora sujeita desde a sua fundação. Os impérios coloniais europeus entraram em declínio porque a guerra fragilizou as metrópoles, estimulou a vontade de emancipação dos povos colonizados e colocou no primeiro plano a URSS e os EUA, países que, ainda que por razões diversas, não tinham qualquer interesse na manutenção dos *status-quo* imperiais. A independência da Índia, já reivindicada energeticamente antes da guerra, tornou-se inevitável e abriu um precedente inspirador de movimentos de libertação e revolta contra os colonizadores, que iria conduzir à liquidação de todos os impérios coloniais.

O antigo poder mundial das pequenas potências europeias chegou assim ao seu ocaso. Empobrecida por uma guerra destruidora, perdido o domínio de uma boa parte do globo, confrontada com terceiras forças que lhe eram exteriores, a Europa passará a procurar na associação entre os antigos rivais a força e a dimensão capazes de lhe proporcionar uma nova intervenção num mundo em que o centro se irá deslocar, passo a passo, para ocidente.

Os EUA tornaram-se, no pós-guerra, não só uma das potências militarmente dominantes como também a nação de economia mais poderosa, liderando o bloco ocidental que integrava países de regime demo-liberal e eco-

nomia capitalista. A URSS constituiu o bloco socialista integrando os países socialistas europeus. A revolução na China veio dotar este bloco de uma nova dimensão humana e geográfica e de uma presença activa na Ásia. Quase imediatamente após o fim da guerra as divisões profundas entre estes blocos fizeram-se sentir em tensões localizadas ou no apoio dado a diferentes partes em conflito. A posse de armamento nuclear pela União Soviética veio equilibrar as forças de destruição maciça e inibir formas directas de enfrentamento entre potências, gerando a "guerra fria". Aos dois blocos contrapunham-se como "não alinhados" os novos países recém-independentes, quase todos em África e na Ásia. Apesar disso o mundo parecia estar dividido por um acordo entre os "dois grandes", através do qual cada um respeitava as zonas mais nucleares da influência oposta.

Os anos 50, 60 e 70 foram décadas de grande tensão política internacional com afloramento de conflitos armados, onde as duas grandes potências evitavam o envolvimento directo mas apoiavam as partes em luta. As excepções como Cuba, ou Berlim, geraram crises em que o risco de uma guerra de extermínio total esteve presente, mas que as direcções políticas das duas potências souberam evitar.

Apesar disso estes foram quase trinta magníficos anos de crescimento económico continuado. As forças da competição entre sistemas geraram uma emulação que teve consequências positivas sobre a situação do trabalho no Ocidente. Não só o desenvolvimento gerou mais emprego e melhores condições de vida, como houve uma maior abertura à melhoria do bem-estar dos trabalhadores. As democracias ocidentais combinaram assim desenvolvimento económico com elevados padrões de vida, detendo ainda o domínio do sistema financeiro mundial. Também o bloco socialista cresceu, ainda que num quadro de "militarização" da economia e numa lógica de investimento essencialmente em infra-estruturas e na defesa, sem que lograsse desenvolver os padrões de vida e a capacidade financeira alcançados pelas velhas sociedades de grande e antiga concentração de riqueza e cultura.

A competição pela conquista do espaço foi demonstrativa das diferenças entre as duas potências. Partindo com vantagem a URSS logrou uma surpresa inicial que o potencial de mobilização de recursos dos EUA acabou por superar. No entanto a corrida ao espaço gerou um enorme desenvolvimento técnico que retribuiu, nos EUA, o



esforço realizado em aplicações, particularmente no domínio das telecomunicações e no alcance de um novo patamar de conhecimento da terra e do universo.

A transformação da vida quotidiana acelerou-se. Os padrões de vida americanos estenderam-se com rapidez a um grande número de países. Algumas novas invenções como a televisão penetraram profundamente todas as sociedades e aproximaram ainda mais o “conhecimento colectivo”. Produtos como os electrodomésticos, os plásticos, as fibras sintéticas, os micro-computadores transformaram a vida das pessoas provocando uma autêntica “revolução do quotidiano”. Na maioria dos países desenvolvidos, tal como acontecera décadas antes nos EUA, a sociedade motoriza-se. Ai o automóvel transforma-se num bem de consumo corrente alterando profundamente a relação do homem com o espaço e as próprias condições de vida e proporcionando uma nova e inebriante liberdade de movimentação. O direito ao descanso aumenta a procura turística e a deslocação entre os locais de habitação e de lazer encurta-se. O transporte individual mudou a nossa relação com a geografia e transformou profundamente as cidades. As economias passam a afectar uma parte substancial dos seus recursos ao objecto mítico do século — o automóvel — e as políticas de aprovisionamento de petróleo tornam-se uma preocupação e uma fonte de pressão internacional. Idêntico processo se verificou com o avião. Aperfeiçoado durante as duas grandes guerras como arma ir-se-á desenvolver até atingir uma elevada capacidade de transporte e proporcionar a circulação intercontinental de massas de passageiros, permitindo que o conhecimento dos sítios mais distantes se faça já não, apenas, pela sua descrição e imagem mas pela apreensão directa do “espírito dos lugares”.

Apesar das recessões episódicas a oferta satura os mercados ocidentais e gera uma evolução sistemática das técnicas comerciais e um esforço permanente de colocação dos produtos: o nosso século é crescentemente um mundo de apelo ao consumo, de marketing e de publicidade.

APROXIMAM-SE OS ANOS DECISIVOS...

Nos anos 70 o mundo assistiu a algumas alterações de sentidos opostos e nas quais Portugal esteve presente. O regime português tinha perdido, já nos anos 60, a oportunidade de realizar, sob sua tutela, uma descolonização que garantisse a transferência pacífica de poderes para elites locais. Portugal viu-se crescentemente iso-

lado na defesa de um “património imperial” que não tinha já lugar na história do século e de que outros países europeus mais fortes e influentes abdicaram, nalguns casos depois de derrotas militares humilhantes. O prolongado esforço de contraguerrilha em diversas frentes, que só uma judiciosa direcção militar conseguiu manter no limiar da capacidade do país, conduziu à ruptura política do regime com sectores que, tradicionalmente, o apoiavam e mobilizou para a oposição a juventude, sobre a qual recaía parte essencial do esforço de guerra. As forças armadas eram crescentemente atravessadas por uma geração que se opunha generalizadamente à guerra e confrontavam-se com o agravamento desta sem a expectativa de uma solução política e num quadro institucional em que apenas se configurava o seu sacrifício, como acontecera já no “Estado da Índia”. A fractura da relação tradicional entre o regime e as forças armadas conduziu à organização, nestas, de um movimento que, para além da descolonização, propunha a democratização e o desenvolvimento do país. À queda do “Estado Novo”, já então quase cinquentenário, seguiu-se a inevitável liquidação do Império a que aquele ligara o seu destino: gerou-se também um período de revolução, no país, de que emergiu um naipe de forças políticas que integraram um novo regime estabilizado, nas suas linhas gerais, a partir de 1976.

Cinco novos países de expressão portuguesa vieram engrossar o elevado número de estados que, em África, no Médio Oriente e mesmo na América do Sul, realizaram revoluções de alinhamento socialista. A estes juntou-se o Vietname do Sul onde houve uma flagrante derrota dos EUA que se haviam envolvido directamente na luta contra a insurreição popular, apoiada pelo Norte.

Por um momento, para o fim da década de 70, o equilíbrio pareceu ir romper-se pelo reforço do bloco socialista com um significativo número de aliados do Terceiro Mundo. No entanto as debilidades não resolvidas da economia da URSS e a má resposta da sua direcção centralizada às necessidades de diversificação, de crescimento da produtividade, de inovação e de geração de fundos, traduziram-se na incapacidade de suporte e financiamento dos novos aliados em tudo o que excedesse armamento, sector que por razões políticas óbvias o sistema privilegiara. Os novos países revolucionários, entregues a si próprios, enfrentaram oposições armadas e apoiadas energeticamente pelo bloco oposto. A própria URSS deixou-se envolver directamente, com mau resultado, numa aventura militar no Afeganistão, zona particularmente sensível da sua fronteira.

Mas o golpe mais profundo no equilíbrio que sustentou a "guerra fria" foi dado pela "guerra das estrelas", projecto tecnológico de grande dimensão que os EUA anunciaram e que implicava a obsolescência do armamento convencional e nuclear sobre o qual assentava o *status-quo* político-militar internacional. Face a esta ameaça a URSS ou investia em sistema equivalente ou ver-se-ia, a breve trecho, indefesa face ao seu oponente. Face à crescente abertura da informação e à impossibilidade de mobilização de novos recursos sem sacrificar profundamente uma nova geração soviética, tornou-se inviável manter o esforço armamentista. Não encontrando saída para este dilema a União Soviética teve que reduzir o nível do conflito pelo que a política de liberalização, na forma que assumiu ou noutra, se tornou inevitável.

Na Ásia, na senda do Japão, um conjunto de países destacou-se pelo seu rápido crescimento. O seu processo de desenvolvimento combinou um clima de livre iniciativa com um esforço educativo gradualizado e um sentido estratégico que mobiliza recursos adequados e adaptados à cultura e às condições sociais das sociedades asiáticas. Nestes países, como em todos aqueles que crescem e se industrializam, é contida a explosão demográfica resultante da melhoria das condições de saúde e do consequente aumento da longevidade humana.

Após a década de 80 o mundo parece ter acentuado o seu caminho para a convergência. Desde há décadas que acordos internacionais pontuam a crescente queda de barreiras que até aqui eram a defesa das economias e dos estados. Mas neste fim de século a economia vai assumindo uma crescente "globalização". O sistema financeiro é cada vez mais internacional e circulam capitais gerando iniciativas à escala do planeta. Tomou-se também consciência de que a cultura e a educação constituem um factor essencial de desenvolvimento. O fim do "socialismo real" tornou o capitalismo dominante revelando-o o sistema mais eficaz na criação de recursos de todos os tipos. Gerou as mais eficientes e oportunas aplicações de riqueza para a produção do que, em cada momento, foi mais procurado ou mais essencial. Criou métodos flexíveis de racionalização de meios e inexoráveis na apreciação dos resultados. O capitalismo convenceu das suas virtudes gerações de pessoas, particularmente as que por uma "boa causa" viveram na penúria de bens que, ao lado, eram banais.



E QUE MAIS NOS TRARÁ O FUTURO?

Recorrendo à regulação do mercado resolvem-se de facto problemas que se põem às sociedades e que não fará grande sentido solucionar pela burocracia e pelo desperdício. Mas o capitalismo é um sistema que funciona "por si" e não para as pessoas que constituem as nossas sociedades. Ele gera, e gerará, inexoravelmente, um fluxo de situações de marginalidade e desajustamento em pessoas. Porque a Humanidade não é "um negócio" os problemas sociais produzidos pelo sistema não podem ser ignorados.

É vantajoso utilizar os mecanismos de mercado no que eles têm de útil e gerador de riqueza. Mas parece também essencial criar "mecanismos de recuperação"

que, não se opondo ao mercado, constituam a "rede de segurança" das nossas sociedades.

Esta é a expressão moderna da "fraternidade", ideia central da democracia e essência das "novas vias" que pretendem conciliar a eficiência económica e a salvaguarda de valores essenciais da vida colectiva civilizada.

Nos países desenvolvidos a proliferação de indústrias e a produção de todos os tipos de resíduos perigosos faz crescer a convicção da necessidade de impor regras ao crescimento e à delapidação de recursos não renováveis. Nos países menos desenvolvidos, a explosão demográfica e o êxodo rural geram uma urbanização caótica e incontrolável que, se não houver o crescimento económico necessário nem o investimento nas infra-estruturas adequadas, podem, igualmente, produzir danos irremediáveis.

No entanto aumenta a consciência mundial de que o homem deve ser utilizador e beneficiário do património do planeta, mas que não tem direitos absolutos e arbitrários sobre a natureza. A redução da bio-diversidade e a delapidação de recursos não renováveis são, de facto, a perda de um património comum que nenhuma sociedade tem o direito de realizar.

A cultura americana vive agora um momento de apogeu. A fábrica de sonhos de Hollywood cilindrou uma boa parte das cinematografias nacionais e os sistemas de comunicação levam a "visão" e a informação norte-americana a toda a parte, como o *franchising* leva a *fast-food*, os produtos e os hábitos de consumo. O Inglês triunfa como língua universal nos negócios, na televisão, na informática, na Internet,

tornando-se um veículo imprescindível de comunicação e compreensão na sociedade cada vez mais global em que vivemos. Mesmo os hábitos e costumes mais íntimos são afectados: o relacionamento conjugal reflecte novas tendências e a estrutura da família altera-se. A unidade do género humano aumenta pela crescente assunção da universalidade dos direitos de todos os homens sem distinção de sexos, raças e credos, contra o preconceito e pela assunção da dimensão universal do feminino.

O mundo parece caminhar segundo duas tendências opostas: uma centripeta, para a criação de grandes espaços económico-políticos que, no plano internacional, reforçam a intervenção dos pequenos estados e outra, centrífuga, gerada pela emergência de reivindicações regional-localistas cujo sentido profundo, mesmo que travestido de outras razões, assenta na intenção egoísta de evitar a partilha dos recursos que se entendem próprios.

Portugal vive neste fim de século um regime que já ultrapassou a maioridade. A sociedade portuguesa atingiu um limiar de rendimento que o faz um país rico à escala do Planeta e mesmo da Europa. Integra-se numa união político-económica alargada, possui um sistema político que tem conciliado democracia e desenvolvimento, estabilidade e mudança, num equilíbrio que foi raro ao longo da nossa história. Em Portugal não está tudo resolvido nem tudo é perfeito. Muito está por fazer e, muitas vezes, não por falta de recursos ou soluções. Mas os Portugueses, genericamente, têm hoje melhores condições de vida, mais bem-estar, vivem mais anos num ambiente social e político mais aberto e tolerante. Se é disto que se faz a felicidade, hoje temos mais condições para sermos felizes. Este é, para nós, um bom legado para o século XXI.

Mas há um último e pequeno aspecto, quase um por menor, que nos dá a suprema medida do progresso da nossa civilização e a dimensão da capacidade construída colectivamente. Se, doravante, a terra for ameaçada pelo impacte de um corpo celeste de grandes dimensões, acontecimento nada impossível e que se verificou nos nossos dias, em 1908, em Tunguska, estaremos seguramente em condições de defender o planeta e garantir a nossa sobrevivência e a da vida na terra. Nessas circunstâncias esse será o legado verdadeiramente significativo e talvez aquele que melhor caracterize um século em que a Humanidade deixou de estar confinada no seu planeta e começou a intervir no sistema solar.

Os Quatro Calendários

... Dentro de meses atingiremos o ano 2000, mas o milénio para muitos só acaba em 2001, porque o nosso calendário, concebido no século VI pelo monge Dionísio, o Pequeno, iniciou a contagem no ano 1 e não no ano 0, ano do nascimento de Jesus Cristo (recorde-se que no tempo de Dionísio o zero ainda não fora inventado). Mas o ano 2000 pouco diz às outras civilizações, sobretudo às civilizações orientais que utilizam calendários que não é o gregoriano (adoptado no mundo cristão). No Oriente, a contagem do tempo inicia-se noutras datas que não a do presumível nascimento de Cristo, e as unidades de tempo e as denominações para os meses são também diferentes (embora os movimentos do Sol e da Lua determinem todos os calendários).



1 de Janeiro de 2000
CALENDÁRIO OCIDENTAL
(Gregoriano)

— tem como ponto de partida o nascimento de Cristo e baseia-se no ciclo solar.



24 de Ramadão de 1420
CALENDÁRIO ISLÂMICO

— tem como ponto de partida a fuga de Maomé de Meca, em 622 d. C., e baseia-se no ciclo lunar.



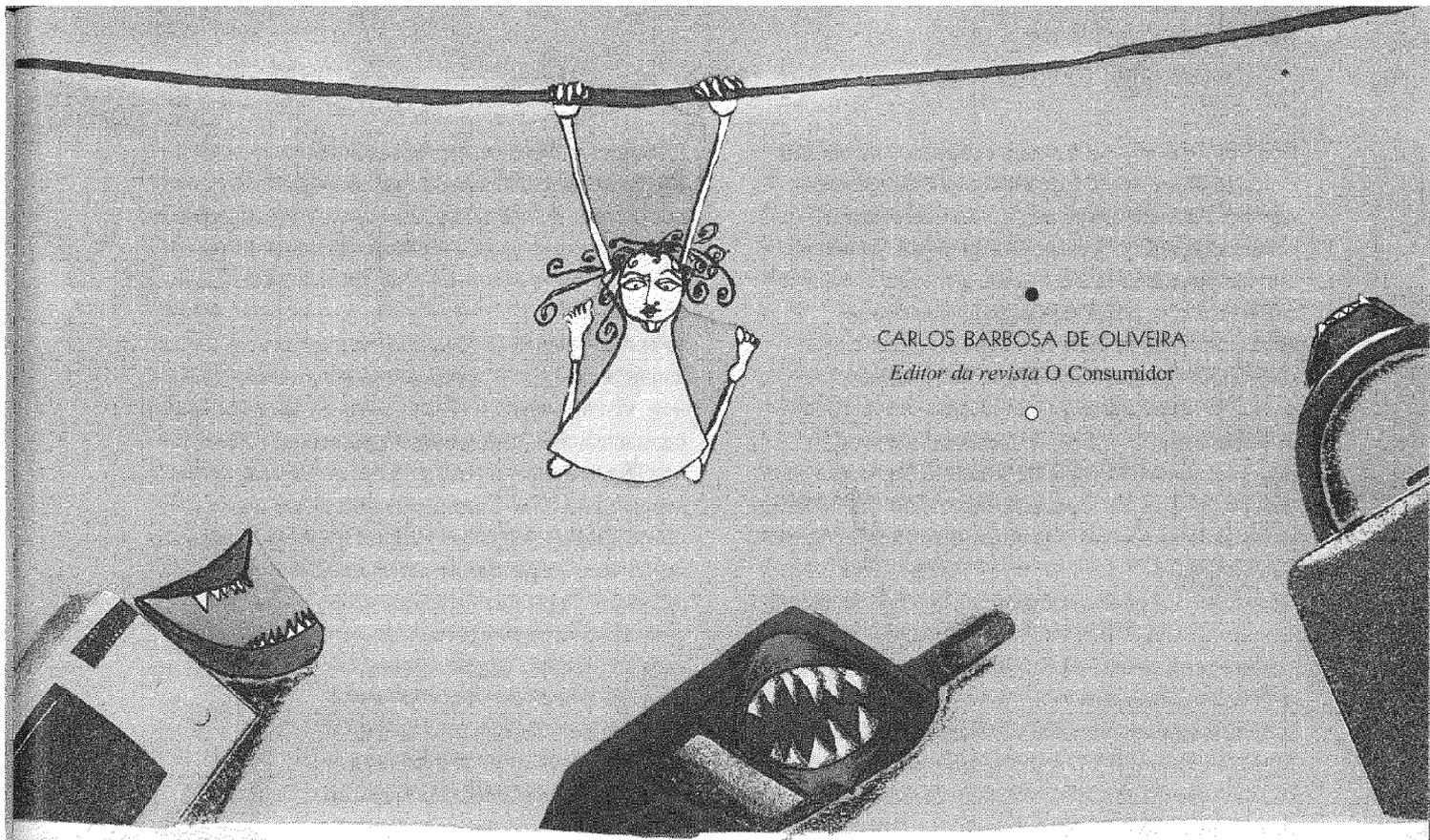
23 de TEVET de 5760
CALENDÁRIO JUDAICO

— tem como ponto de partida a criação do mundo conforme a Bíblia e baseia-se no ciclo lunar.



7.º dia do 12.º mês do Ano
do Coelho

CALENDÁRIO CHINÊS
— tem como ponto de partida a data de 2697 a. C., ano do patriarca chinês Huangti.



CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA
Editor da revista O Consumidor

Atitudes Quanto ao Consumo — Os Valores

Pede-me a revista DIRIGIR um artigo sobre os valores, tendências e atitudes dos consumidores neste final de século. Tarefa ciclópica, difícil de concretizar no espartano espaço de uma revista. Com efeito, para percebermos as actuais tendências, é necessário recuar um pouco no tempo e procurar prever o futuro. Mas aceitei o desafio, porque

o acho aliciante. E assim, ao jeito de pincelada, procurei demonstrar que, também perante o consumo, os Portugueses estão a léguas de distância dos seus parceiros europeus. Continuamos a ser provincianos, numa Europa que denota preocupações crescentes com o ambiente e os valores éticos do consumo.

Para melhor compreendermos a evolução, variabilidade e mesmo imprevisibilidade das tendências, valores e atitudes dos consumidores, recorramos a uma comparação com o que se passa no mundo da moda. Nos tempos em que a moda era hegemónica e traduzia o mimetismo do ambiente vivido na Corte ou na aristocracia, e mais tarde na burguesia endinheirada, o vestuário dava-nos uma informação precisa sobre o sexo, profissão, meio social e mesmo nacionalidade de quem o usava. A partir de meados deste século, mais precisamente a partir da década de 60, assiste-se a uma progressiva transformação desta identificabilidade, começando os códigos do vestuário a sofrer profundas transformações.

Dois razões se podem apontar para que isso aconteça. Em primeiro lugar, é a partir dessa década que a Alta Costura perde as suas características miméticas e nasce uma Internacional da Moda, primeiro passo para o surgimento da Internacional Consumista. Paris, Milão, Roma, Nova Iorque e Londres passam a ser as catedrais da moda que ditam a lei do mercado do vestuário, ficando para trás os tempos em que os alfaiates tinham o privilégio de vestir ambos os sexos e aproximando-se, a passos largos, a era do pronto a vestir. Por outro lado, os anos 60 marcam uma ruptura com um conjunto de valores até então imutáveis. Surgem os *hippies*, os movimentos de emancipação dos negros, as preocupações ecológicas, a defesa dos direitos humanos ou a emancipação dos países africanos, e ganham força as preocupações com o ambiente e com a Natureza. A percepção desta mudança é fundamental para compreendermos o comportamento actual dos consumidores.

O ELIXIR DA JUVENTUDE (NARCISO TRIUNFA SOBRE ÉDIPO)

Como dizia Yves Saint Laurent: “Outrora, uma rapariga queria parecer-se com a mãe. Actualmente é o contrário que se verifica.”

Com efeito, ao contrário de outros tempos em que o corte de cabelo de Greta Garbo, o louro platinado de Jean Harlow, ou as sobancelhas depiladas de Marlene Dietrich logo arranjavam seguidores, o inconformismo da geração de 60 leva-a a rever-se nos seus jovens ídolos da música *rock*, nas jovens estrelas de cinema, ou nos jovens guerrilheiros como Che Guevara. O jovem desafia o luxo dos adultos, com quem não se quer parecer, e passa a vestir de forma prática e descontraída, deixando transparecer o seu desejo de liberdade.

Primeiro timidamente, depois de forma assumida, os adultos começam também a usar cores garridas, roupas mais leves e descontraídas, em busca de uma aparência jovem, dando-se então a inversão referida por Yves Saint Laurent e assistindo-se ao assassinato de Édipo por Narciso.

Trinta anos depois de Jim Morrison ter dado a conhecer ao mundo os acordes de *We want the world now*, vivemos numa sociedade em que o indivíduo é constantemente posto perante a necessidade de ter de escolher, informar-se, criticar e decidir sobre actos tão simples como ir ao cinema, o local de férias, o livro a ler ou até o regime alimentar a seguir. Escolhas que não são inocentes nem passam despercebidas aos fazedores de *marketing*. A pressão de um mercado onde anualmente desaparecem 8 em cada 10 produtos lançados como novidades, onde em cada 1000 novas ideias apenas 35 vêem a luz do dia, e dessas, somente 19 têm sucesso, alteraram profundamente as regras de um jogo que até há cerca de 30 anos se podia considerar inocente, num jogo de consequências imprevisíveis.

AS RAZÕES (IN)CONSCIENTES DE UMA ESCOLHA

Tal como acontece em relação à moda, a maioria dos consumidores procura produtos que os satisfaça, mas muitas vezes a escolha da marca ou tipo de produto é condicionada por dois factores: a influência social (que não raras vezes está ligada às nossas vaidades) e a publicidade (que, entre outras coisas, as explora e estimula). Uma e outra são responsáveis pela adesão a um determinado produto e pela infidelidade a bens que nos satisfizeram durante anos. Demos alguns exemplos: Já pensou porque compra a pasta dentífrica X, o sabonete Y ou desodorizante Z?

No início desta década, alguém tentou dar resposta a esta pergunta e, percorrendo uma dúzia de supermercados, colocou-a a umas centenas de consumidores.

A resposta inicial da esmagadora maioria dos inquiridos foi: **por hábito!**

Só que um hábito adquire-se, não surge sem uma indução inicial. Se o leitor, por exemplo, é hoje em dia um



fumador inveterado, é porque houve um dia em que fumou um primeiro cigarro e em que pela primeira vez os comprou. Qual a razão por que optou por uma determinada marca, na sua “primeira vez”?

Colocados perante esta questão, as reacções dos consumidores puderam dividir-se em dois grandes grupos: os que responderam que a sua opção se devia ao facto de ser essa a marca usada em casa dos pais (ligação afectiva), ou por conselhos de amigos (influência social), e os que disseram ter sido condicionados pela aparência do rótulo ou pela publicidade. Só um pequeno grupo indicou ter feito a sua escolha com base em estudos comparativos publicados em revistas especializadas e raros foram os

que argumentaram com o factor preço como justificação da sua escolha.

As mesmas perguntas colocadas hoje obteriam respostas muito diferentes?

Em princípio não e a explicação é simples: se a publicidade e a influência social são as grandes responsáveis pelas nossas opções iniciais, exercem também forte influência na mudança dos nossos hábitos. É a publicidade que nos convence, por exemplo, que o detergente X é muito mais eficaz na limpeza da roupa que o “sabão macaco” a que durante muitos anos fomos fiéis. Talvez até estivéssemos satisfeitos com a prestação do “sabão macaco”, mas um dia acabamos por não resistir à pressão da publicidade que usa todos os estratagemas para nos convencer que o “sabão macaco” está fora de moda. É que se o sabão está fora de moda, é antiquado, isso significa que nós

também estamos e só de pensar nisso ficamos atormentados e passamos a aplaudir quem à nossa volta afirma — já conquistado pela publicidade — que “sabão macaco” nunca mais, o detergente de que a TV fala é que é bom.

O COMPRADOR DE SONHOS

Como escrevia Gilles Lipovtsky em *A Era do Vazio*, “a sociedade de consumo tende a reduzir as diferenças sempre instituídas entre sexos e gerações, em proveito de um hiperdiferenciação dos comportamentos individuais, hoje libertos de concepções rígidas”. Na verdade, cada vez menos é correcto, ou possível, falar de um consumidor-tipo. A confirmá-lo está o sucesso de

empresas que exploram nichos de mercado, procurando satisfazer os gostos de minorias. Como numa tentativa de escapar à globalização, os consumidores tendem a fraccionar-se em grupos, procurando a satisfação dos seus gostos, diferentes dos padrões hegemónicos e “standardizados” que lhes quer impor o mercado global. Cansados do *fast-food*, grupos de consumidores refugiam-se no *slow-food*, nos produtos biológicos ou nos produtos naturais. O recurso às medicinas naturais e a terapias alternativas, normalmente provenientes da Ásia, são uma reacção ao estafado modelo das medicinas tradicionais. A fidelização aos locais de compra, que se iniciara com o aparecimento das grandes superfícies e teve continuidade com os centros comerciais, sofreu um forte abalo. É que o consumidor de hoje comporta-se como o camaleão. Muda de gostos e de locais de compra, sem avisar. Quase abandonou o pequeno comércio, por troca com os centros comerciais e as grandes superfícies e, cada vez que abre uma nova unidade, acode a esses locais com entusiasmo. Daí os pontos que dão prémios, os cartões de empresa, os cartões desconto, tudo tentativas para fidelizar uma fatia de consumidores que permita às empresas cotar-se em alta no mercado, com uma boa percentagem de clientes. Daí tantos concursos, tantos prémios, tantos produtos que, não se conseguindo vender a si próprios, se emolduraram em promoções e ofertas de produtos complementares, ou totalmente diversos, para tentar conseguir convencer os consumidores. É o caso do jornal que oferece um CD, da revista que promove um concurso que dá direito a uma viagem, do automóvel que oferece litros de gasolina grátis a quem o retirar do *stand*.

O marketing directo, no entanto, revela-se uma opção de compra com crescentes adeptos, o mesmo se podendo dizer do comércio electrónico, apesar dos perigos ocultos das compras feitas através da Internet. A compra tende a deixar de ser um acto público, para se tornar num acto reservado e personalizado que se identifica, perfeitamente, com as novas tendências individualistas que se reflectem, de igual modo, no mundo do consumo. Comprar sem sair de casa e na maior privacidade, é uma das tendências mais notadas no novo comportamento dos consumidores, que irá revolucionar — como adiante veremos — os espaços comerciais e de venda de serviços.

Resultado da globalização e da concentração de grandes empresas, as marcas que outrora funcionaram como modelo mimético já não são procuradas com o mesmo afã e idolatria de outros tempos. O lema do “mais vale parecê-lo do que sê-lo”, que foi durante muito tempo determinante nas escolhas dos consumidores, caiu em desuso e agora as pessoas buscam, como aconteceu com



a moda, padrões de consumo não massificados. E mais... o consumidor deste final de década não procura apenas produtos. Procura bem-estar, divertimento, sedução. Lança-se em busca de produtos de emagrecimento, de produtos naturais, de locais de lazer, e faz do turismo uma indústria de sucesso. Preocupa-se com a cultura do corpo, com a alimentação, com a informação pormenorizada sobre os produtos e com a saúde e segurança. O automóvel para impressionar os vizinhos e amigos deixou de ser um objecto de culto, passando a constituir um prolongamento do local de trabalho, com multi-equipamento especializado. E a própria casa é prolongamento do local de trabalho, com a instalação do fax, do *voice-mail*, da Internet e do correio electrónico.

ENTRAM EM CENA OS PRODUTOS BRANCOS

O consumidor do início da década de 90 começou assim, lentamente, a distanciar-se da massificação e da ditadura do quotidiano. Não se pode dizer, pois, que haja, neste final de século, um comportamento *standard* dos consumidores que permita classificá-los em grupos.

As preocupações

ambientais e a ética no consumo são já valores inestimáveis para uma grande parte dos consumidores europeus, falando-se mesmo da "grande indústria do verde" como o negócio do futuro.

As novas tecnologias, por sua vez, vieram criar uma fractura importante no acesso à informação, fazendo com que os consumidores, para além das suas opções, se dividam entre consciencializados e desinformados, situação que, como adiante veremos, terá forte peso nas suas decisões de compra.

Um estudo realizado recentemente em vários países europeus, incluindo Portugal, indica que as camadas de maior poder de compra estão a dar preferência aos produtos brancos em detrimento dos produtos de marca. Parece evidente que esta preferência, por agora, se restringe às áreas alimentares, aos produtos de limpeza e higiene e pouco mais. Não será, porém, de estranhar que esta tendência se venha a alargar a áreas tão diversas como a dos cosméticos e do vestuário.



O segredo do sucesso está no facto de os produtos brancos se estarem a transformar em marcas invisíveis, cada vez mais próximas do consumidor, não só pelo facto de apresentarem boa qualidade e preço, mas também porque para o consumidor é cada vez mais importante sentir a sua individualidade. E a única forma de o conseguir, a breve prazo, não será usando um relógio, umas calças, uma camisola ou um fato de marca, mas sim diluindo-se no produto branco, em combinações de bom gosto. A contrafacção ameaça aniquilar as marcas com a mesma perspicácia com que as marcas e a produção em série aniquilaram o artesão.

A selecção da espécie será inexorável e talvez reste às grandes marcas converter-se aos produtos brancos como forma de subsistirem. Se tal vier a acontecer, a publicidade, nos moldes em que se vem desenvolvendo, tem os dias contados e nada será como dantes.

A GERAÇÃO X

Perante uma sociedade em mutação constante, as tendências e comportamentos dos consumidores não podem deixar de reflectir essas mudanças, razão porque a evolução se prevê rápida, com um apoio substancial do marketing.

E essas mudanças já se avizinham no horizonte. Com efeito, o desenvolvimento tecnológico e o aumento do desemprego apontam para que, no futuro, o marketing faça uma forte aposta nas indústrias de lazer. Com efeito, prevê-se que no ano 2010 um em cada três cidadãos europeus e americanos esteja desempregado, vivendo à custa da Segurança Social, pelo que os estudos realizados por empresas de marketing, como a BBDO, apontam para o desenvolvimento da indústria do lazer como o grande negócio do futuro.

Efectivamente, ainda há pouco tempo a revista americana *US Entertainment* publicava os resultados de um estudo efectuado por aquela empresa que, após aturadas pesquisas da geração pós *yuppie*, chegou à conclusão que um novo segmento de mercado seria o negócio do futuro. Apelidaram-no de Geração X e talvez valha a pena meditar sobre alguns dados. A Geração X cresce à medida que aumenta o desemprego e as pessoas ficam dependentes

Os jovens do futuro não terão apenas uma família, mas várias, o que significa mais prendas

de contratos de trabalho temporário. Ao contrário da geração anterior, que se esfalfou a trabalhar, a Geração X caracterizar-se-á por uma grande tendência para ociosidade, encarando a vida como uma breve passagem que é necessário viver em cada momento. Os valores estão ausentes nestes indivíduos. Bombardeados por *videoclips*, rodeados por tecnologias que gravam, criam, transmitem e modificam as imagens, os membros da Geração X serão uma espécie de esponja que tudo absorve, pondo de lado a importância da palavra escrita enquanto veículo informativo e de formação cultural. Os *marketers* vêem com optimismo este novo mercado, estimado em 125 milhões de dólares mensais só nos Estados Unidos. As indústrias culturais e cinematográficas anseiam a chegada do próximo milénio, pois serão elas a arrecadar uma succulenta fatia do bolo de receitas facturadas através dos novos padrões de consumo. É que a Geração X gastará uma grande parte dos seus rendimentos a ver cinema, a assistir a

concertos e a comprar música. Será também quem consumirá mais televisão e gastará mais dinheiro na compra de revistas temáticas. O gáudio dos "fazedores de ilusões" não se queda por aqui... Segundo revelam os estudiosos, com a desagregação familiar tradicional e o

crescimento das famílias monoparentais, os jovens do futuro não terão apenas uma família, mas várias, o que significa mais prendas nos aniversários, no Natal e em outras festas comerciais que até lá serão criadas.

O CONSUMIDOR SENSITIVO

Se é inquestionável, para o consumidor do futuro, a importância do produto direccionado, não deixará de ser menos relevante a oferta de serviços que lhes permitam fruir as sensações do momento. Como referimos atrás, a indústria dos lazeres será um mercado florescente no século XXI. Mas para além da oferta de produtos culturais, a indústria do lazer irá explorar, de forma significativa, a indústria das "experiências". O primeiro sinal desta mudança, que constituirá um dos pilares do futuro, foi dado em 1995 pela revista *FORTUNE* que naquele ano, pela primeira vez, misturou a indústria e os serviços numa só lista das 500 maiores empresas.

Também Alvin Toffler no seu livro *O Choque do Futuro* chamava a atenção para o facto de os consumidores estarem a atravessar uma fase de mudança que os iria levar, a breve prazo, a "desligar-se do prazer da fruição das coisas e a preferirem as experiências dos sentidos". Esta teoria de Toffler, se atentarmos bem no que se passa em todo o mundo — e particularmente no nosso País — parece estar plenamente comprovada. Com efeito, os grandes centros comerciais e os hipermercados agregam à sua volta um conjunto de estruturas que promovem o lazer como forma de complemento ao acto da compra. Se o Colombo é um exemplo paradigmático, pela vasta gama de entretenimentos alternativos que coloca à disposição dos consumidores, é bom não esquecer que em muitas das cidades portuguesas a visita ao hipermercado durante o fim-de-semana constitui um dos poucos espaços de diversão de que dispõem. Não foi por acaso que a estes espaços se vulgarizou apelar de "Disneylândias do consumo".

A Expo '98 constituiu também um palco privilegiado que funcionou como autêntico laboratório para conhecer as tendências do consumidor do futuro.

A demonstrá-lo está o sucesso que tem

constituído aquele espaço após o encerramento da Exposição. Milhares de pessoas demandam semanalmente a zona oriental de Lisboa em busca de um local de lazer que se está a transformar numa saborosa fonte de receitas para os concessionários dos parqueamentos, proprietários de restaurantes e outros serviços, mas também para as próprias empresas de transportes e agências de viagens que começam a compreender que aquele espaço tem potencialidades de exploração no campo turístico. Com a inauguração do megacentro comercial Vasco da Gama e o *dealbar* da Primavera, o afluxo turístico aumentou, passando o Parque das Nações a constituir um destino privilegiado. As ofertas de programas — aventura, o crescimento da indústria dos desportos radicais, a proliferação de espaços de diversão, protagonizadas por cadeias mundiais como o "Hard Rock Café" ou o "Planet Hollywood", onde para além de descontração se oferece aos clientes uma vasta gama de produtos,

nos aniversários, no Natal e em outras festas comerciais que até lá serão criadas.



preenchem o eclodir de uma nova forma de economia, onde espaços de compra e de lazer se confundirão, tornando o actual centro comercial obsoleto. O aparecimento de novos conceitos, ainda de difícil tradução para a nossa língua, significando a ligação entre o entretenimento e outras actividades é um prenúncio das mudanças que se avizinham. A muito breve prazo, palavras como “edutainment”, “bankertainment”, “shoppertainment” ou “entertailing” entrarão no nosso léxico quotidiano como forma de expressar a evolução das tendências do consumo na área da educação, serviços bancários ou comércio retalhista, agregadas ao conceito de entretenimento. Como irão ser traduzidas não o sabemos, mas que serão vulgares no século XXI parecem não restar dúvidas.

COMPRAR SEM SAIR DE CASA

A tendência é para comprar cada vez mais sem ter

que sair de casa.

O crescente recurso aos sistemas multimédia está a conferir a este método de vendas uma dinâmica há pouco tempo inimaginável. E não nos referimos

O consumidor deste final de década não procura apenas produtos. Procura bem-estar, divertimento, sedução.

apenas à possibilidade de fazer compras através da Internet, ou da utilização, por parte de empresas como a “La Redoute” que têm uma vasta experiência no ramo, de publicitação dos seus produtos em CD-ROM e outras versões multimédia, em detrimento dos incómodos e dificilmente manuseáveis catálogos em papel. Referimo-nos, caros leitores, à possibilidade de comprar tudo o que lhe apetecer sem sair de casa. Para tanto, basta-lhe-á ligar o seu televisor no canal apropriado e logo poderá ver no ecrã a representação de uma praça de uma qualquer cidade, onde encontrará instaladas a Câmara Municipal, o museu, uma agência de viagens, um cinema, um banco, um supermercado e uma parafernália de locais de consumo e de lazer que, em tempos de antanho, lhe levariam um dia inteiro a percorrer. Com a evolução tecnológica ser-lhe-á possível, no século XXI, sem sair de casa, fazer uma visita ao museu, deter-se nos pontos que mais lhe interessam e pedir esclarecimentos complementares, ir de seguida à agência de viagens marcar as suas férias, passar pela farmácia

para comprar um medicamento, levantar dinheiro no banco e, finalmente, dar um salto ao centro comercial ou ao supermercado para fazer as suas compras. Para tal, basta-lhe ir seleccionando, através do computador ligado ao seu televisor, os locais que aparecem no seu ecrã e lhe apetece visitar. Chegado ao supermercado, por exemplo, um carrinho de mão aparece-lhe na pantalha e o leitor é convidado a percorrer os escaparates onde procurar as promoções, ver o preço dos artigos expostos e proceder à leitura do rótulo. De cada vez que coloca um produto no carrinho, uma máquina registadora indica-lhe o montante acumulado das suas despesas. Está a gastar demasiado? Não tem problema! Basta-lhe devolver ao escaparate o(s) produto(s) de que decidiu prescindir. Terminadas as compras, dirige-se para a caixa, indica o seu número de cliente e escolhe o dia, hora e local onde pretende que lhe sejam entregues as compras. Prático, não acha? A cidade interactiva já não é uma ficção, mas uma realidade a ser experimentada nos Estados Unidos e em França que prenuncia uma alteração radical nos hábitos de consumo do próximo século.

A REACÇÃO CONSUMERISTA

Alterações profundas, a diferentes níveis, se verificarão no próximo século.

As coisas estão a mudar de forma muito rápida e há que conseguir adaptar o consumerismo a essas mudanças.

Temas como o comércio electrónico, o endividamento, os produtos financeiros, as indústrias dos lazeres, o turismo ou o consumo ético — onde se inclui o problema do trabalho infantil, mas também dos produtos pretensamente verdes — constituirão, certamente, o centro das atenções consumeristas no próximo século. Convém, todavia, não esquecer que muitas mudanças estão também em curso na área da publicidade, do marketing e das novas técnicas de venda, que exigem uma resposta pronta na área da defesa do consumidor, sob pena de a eficácia do actual quadro legislativo se transformar numa espécie de tigre de papel que se desfaz com a primeira rabanada de vento.

Finalmente, o fenómeno da globalização e a crescente fusão de empresas, constituindo verdadeiros impérios onde se torna cada vez mais difícil vislumbrar “quem é quem”, constituem não uma ameaça, mas pelo menos um desafio complexo para os consumeristas, que se estão a deixar deslumbrar com o acesso às novas tecnologias, esquecendo muitas vezes os perigos que podem acarretar para a defesa dos direitos dos consumidores.



Currículo

(CURRICULUM VITAE — CV)

O QUE É?

- É um resumo dos seus dados pessoais, da sua formação, experiência profissional e até, por vezes, de actividades não profissionais.

PARA QUE SERVE?

- Para interessar o empregador em querer conhecê-lo.
- Para obter uma entrevista com a entidade empregadora.

COMO UTILIZÁ-LO?

- Em resposta a um anúncio de emprego, acompanhado de uma carta de apresentação.
- Numa candidatura espontânea a uma empresa.

TIPOS DE CURRÍCULOS

Organize o seu currículo da maneira que lhe parecer mais vantajosa para o seu caso, descrevendo as funções ao longo do tempo (currículo cronológico) ou agrupando-as tendo em conta as semelhanças entre elas (currículo funcional).

CURRÍCULO CRONOLÓGICO

- Descreve a experiência de trabalho começando pela mais antiga e acabando na mais recente. Esta ordenação tem a vantagem de ser de leitura mais clara e de permitir apresentar a **sequência da carreira profissional. (Modelo A1)**
- Poderá, também, ser apresentado ordenando a experiência de trabalho da mais recente para a mais antiga. Tem a vantagem de pôr em relevo as actividades mais recentes, se considerar que são **as mais importantes para o emprego** a que se candidata. (Modelo A2)

CURRÍCULO FUNCIONAL

Agrupar a experiência de trabalho por blocos de actividades ou de funções semelhantes. Tem a vantagem de poder destacar as actividades mais importantes para o emprego em questão e dar menos relevo aos períodos em que possa ter estado sem trabalhar. (Modelo B9) Este tipo de currículo deverá ser utilizado por candidatos que tenham tido actividades muito diversificadas.

COMO ORGANIZÁ-LO?

Elabore o seu currículo de acordo com os seguintes pontos:

Identificação

Nome, data de nascimento, morada e telefone.

Habilitações Escolares

Nível de escolaridade que possui; data em que o terminou; média que obteve, se for favorável.

Formação Profissional

Mencione os diplomas ou certificados profissionais adquiridos, quer em Centros de Formação Profissional, quer em empresas.

Refira o conhecimento de línguas faladas e escritas, assim como conhecimentos de informática.

Faça referência à sua carteira profissional, se a tiver, assim como à sua carta de condução.

Experiência Profissional

Descreva as suas experiências de trabalho, estágios efectuados, as funções desempenhadas, o respectivo grau de responsabilidade, as empresas onde trabalhou

Currículo Cronológico (Modelo A1)

Dados de Identificação

Nome: Maria de Jesus Pereira

Data de Nascimento: 04/02/1970

Residência: Travessa de S. Francisco, n.º X — 1100 Lisboa

Telefone: (01)XXX XX XX

Formação Escolar

- 12.º ano de escolaridade, obtido por equivalência do curso de Aprendizagem de Técnico de Qualidade, no ano de 1989.

Formação Profissional

- Curso de Técnico de Qualidade com a duração de 3 anos, no Centro de Formação Profissional para a Qualidade (CEQUAL), Lisboa, concluído em 1989.

- Especialização em Gestão da Qualidade (1 ano) do Centro de Formação Profissional para a Qualidade (CEQUAL), terminado em 1990.

- Carta de condução de ligeiros e pesados.

Experiência Profissional

- 1990-1992: Técnico de Controlo de Qualidade na empresa têxtil — Sotêxtil, Lisboa.
- 1993-1997: Chefe de equipa no Laboratório de Qualidade, com funções de coordenação na área de planeamento da empresa Vestuário Poli, Lisboa.

Outras Actividades

- Interesse por fotografia com prática de técnicas de revelação.
- Prática de atletismo.

e o tempo durante o qual desenvolveu essas actividades. Descreva-as de forma rigorosa e resumida.

Actividades Extraprofissionais

No caso de nunca ter tido um emprego, poderá mencionar experiências de trabalho que tenha desenvolvido voluntariamente, a tempo completo ou parcial, incluindo actividades de tempos livres.

Saliente as actividades em que se tenha empenhado, mesmo que não tenham nada que ver com a sua actividade profissional (actividades culturais, sindicais, desportivas, associativas, etc.).

Ponha em evidência toda e qualquer realização concreta e as responsabilidades assumidas nessa actividade. Por exemplo: capitão de uma equipa de futebol, bombeiro, colaborador de um jornal (mesmo que tenha sido na escola), sócio de um clube de informática, tesoureiro de uma associação desportiva ou académica, coordenador dos tempos livres da Junta de Freguesia, voluntário no apoio a pessoas idosas, monitor de campos de férias, etc.

Este tipo de informações é tanto importante quanto menor for a sua experiência profissional.

Tamanho

Não deve ultrapassar 2 a 3 páginas.

Estilo

- Prefira verbos de acção; fale na primeira pessoa e descreva, de uma forma clara e concisa, aquilo que é capaz de fazer. Por exemplo: “Dirigi...”, “Produzi...”, “Sei fazer...”.
- Utilize palavras simples de frases curtas. Por exemplo: “Tenho uma experiência de 3 anos, nessa área”.
- Evite parágrafos com mais de 5 linhas.
- Transmita uma ideia por parágrafo.

Números

Se utilizar números não escreva por extenso. Por exemplo: escreva “82” em vez de “oitenta e dois”.

Datas

Apresente-as sempre da mesma maneira. Por exemplo: 10 de Setembro de 19...

Siglas

Se utilizar siglas, escreva logo em seguida o seu significado. Por exemplo: IIEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional).

A LEITURA DO SEU CURRÍCULO COMO REDIGI-LO?

Na elaboração do seu currículo tenha em conta as seguintes regras:

Apresentação

Deve ser dactilografado, sem erros de ortografia ou de gramática, em folha branca, tipo A4.

A redacção de um currículo leva algum tempo.

A maioria das pessoas faz 3 ou 4 rascunhos antes de se considerar satisfeita com a organização do mesmo.

Ao dar-lhe o tratamento final, não se esqueça de:

- Facilitar a leitura com uma boa apresentação, com margens e espaços suficientes.
- Organizar e destacar os diversos pontos.

Currículo Cronológico (Modelo A2)

<p>Dados de Identificação</p> <p>Nome: Joaquim António Ferro Data de Nascimento: 30/01/1954 Morada: Praceta da Alegria, n.º X, r/c — 8100 Loulé Telefone: (089) XX XX XX</p> <p>Formação Escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4.ª classe da instrução primária, terminada no ano 1965. <p>Formação Profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso de tractorista agrícola, Cooperativa Agrícola Flor do Campo, Tavira, 1980, com a duração de 3 meses. • Curso de Socorrismo, Casa do Povo de Loulé, 21 horas, 1979. 	<p>Experiência Profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1996-1987: Encarregado de armazém da Cooperativa Agrícola Frutos Secos, Loulé. • 1987-1980: Tractorista na Cooperativa Agrícola Flor do Campo, Tavira. • 1980-1976: Servente da construção civil, em França. • 1976-1974: Serviço militar. • 1974-1965: Trabalhador rural. <p>Outras Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bombeiro voluntário. • Sócio do clube desportivo e recreativo, onde desempenha as funções de tesoureiro.
--	--

Currículo Funcional (Modelo B)

<p>Dados de Identificação</p> <p>Nome: António Duarte Gonçalves Data de Nascimento: 01-03-1960 Residência: Avenida 5 de Outubro, n.º X, 1.º Dt.º — 7800 Beja Telefone: (084) XX XX XX</p> <p>Experiência Profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encarregado da secção de Mecânica da empresa Bejauto, Beja (1990-1996): <ul style="list-style-type: none"> — Encarregado da secção de equipamentos pesados-tractores, motores de geradores, camiões e gruas móveis. — Encarregado de gestão de <i>stocks</i> e do parque de equipamentos. — Responsável pela reparação de motores. • Mecânico-auto, Oficina Lusa, Ferreira do Alentejo (1985-1989): <ul style="list-style-type: none"> — Funções de manutenção e reparação de motores e outros equipamentos mecânicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendiz de mecânico-auto, Oficina Lusa, Ferreira do Alentejo (1980-1982): • Serviço Militar na especialidade de mecânico-auto. • Ajudante de Motorista de Camião, transportadora O Alentejo, Évora (1978-1980): <ul style="list-style-type: none"> — Carga, descarga e acondicionamento de mercadorias em veículos automóveis pesados. • Empregado de bomba de gasolina (1976-1978): <ul style="list-style-type: none"> — Abastecimento de carburantes e lavagem de viaturas. <p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolar <ul style="list-style-type: none"> — Frequência do 8.º ano de escolaridade. • Profissional (1983-1984) <ul style="list-style-type: none"> — Curso de Formação Profissional de Mecânica-auto, Centro de Formação Profissional de Reparação Automóvel (CEPRA), Lisboa, com a duração de 6 meses. — Carta de condução profissional de ligeiros e pesados, respectivamente em 1982 e 1985.
--	---

Depois de o dactilografar:

- Releia-o.
- Tire 1 ou 2 fotocópias e guarde-as para futuras candidaturas.

Nota: Este modelo dá apenas indicações para a elaboração de um currículo. Tenha em atenção, ao redigir o seu, que

ele deverá ser pessoal e original, por forma a motivar o futuro empregador.

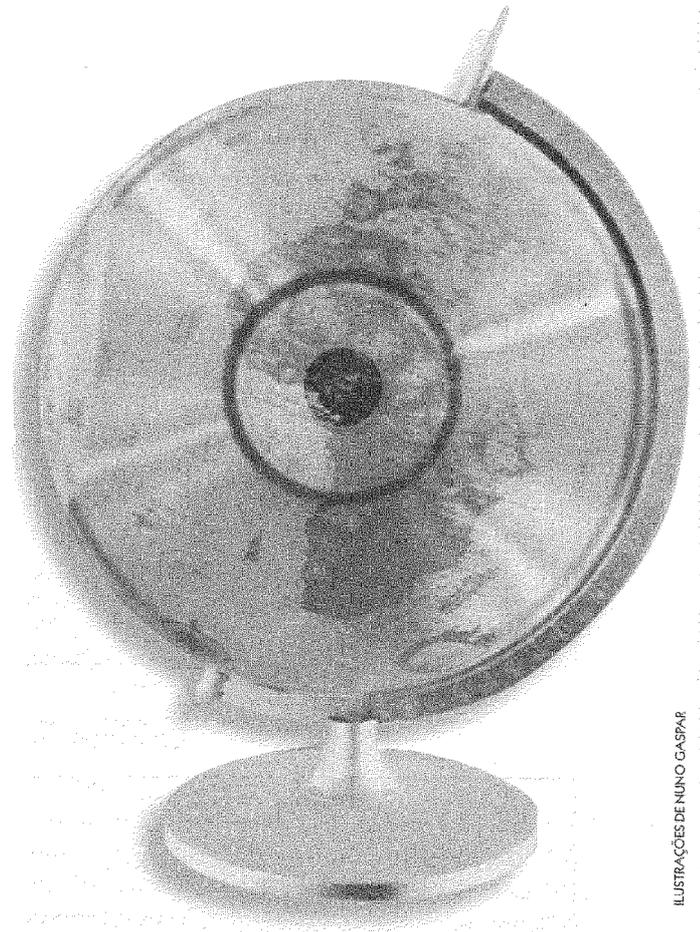
Os nomes de pessoas e de empresas aqui referidos são fictícios.

In *Como Procurar Emprego — Guia Prático*,
Edição IEFP

•
ANA ALVES DUARTE e RUI MOURA

*Socióloga (Centro de Estudos Aplicados em Ciências Sociais da UAL);
Professor de Sociologia das Organizações e do Trabalho (UAL)*

○



ILUSTRAÇÕES DE NUNO GASPAR

Novos Instrumentos, Novos Actores e Novas Regras

“Encurtar o tempo, encurtar o espaço,
eliminar fronteiras — mas para quem?”

(Relatório do Desenvolvimento Humano 1999)

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades: no último quartel do século novos mercados, novos instrumentos, novos actores e novas regras surgiram.

Após as certezas desenvolvimentistas, criadas pelo pensamento social-democrata através da implementação do Estado-Social e do Estado-Nação assistimos, nas últimas duas décadas, a uma decomposição total da estrutura de valores que lhes deram sentido e corpo.

Para a tradicional articulação dos conceitos de “Estado” e “Cidadão”, “Bem-Estar” e “Colectivo” surge, agora, e em sua substituição, mercê de uma ideologia social-liberal, uma estrutura que articula os valores do “Mercado” e do “Indivíduo” com os da “Empresa” e do “Capital”, função da aceleração e do crescimento do neoliberalismo no mundo.

AS TEIAS GLOBAIS

Pelo que precede, as novas narrativas sobre o desenvolvimento e o progresso das sociedades ocidentais assentam em torno de cinco ideias-força (Petrella, 1999):

- o primado da individualização como factor de produção, consumo e inovação;
- o primado do mercado como modelo que permite a optimização de todos os recursos;
- o primado da concorrência como elemento regulador e organizador das sociedades;
- o primado da empresa como forma de “organização” que permite uma maior equidade e uma redistribuição mais justa dos benefícios e custos do mercado de transacções;
- o primado do capital como fonte de referência e valor social.

As explicações mais frequentes para esta mudança de valores remetem geralmente para as políticas de globalização e para as políticas relacionadas com a techno-ciência. A liberdade de circulação de capitais, a par da disseminação quase planetária do conhecimento, com a sua consequente mercantilização, estabelecem, por assim dizer, a obrigatoriedade de se olhar para as sociedades através do “mercado”.

A nova realidade das “teias globais” com perda de referência nacional, a interdependência global e local dos mercados e a desterritorialização do processo produtivo estabeleceram uma “variedade de fenómenos de globalização” (Ruigrok e Van Tulder, 1993) em todos os domínios da vida dos cidadãos: finanças e capitais, mercados e estratégias, tecnologia e conhecimento, modos de vida e padrões de consumo, percepções e consciências.

Por conseguinte, a globalização é um fenómeno abrangente e complexo que atravessa toda a modernidade, modernidade que é “inerentemente globalizante” porque o capitalismo foi, desde sempre, uma questão de economia mundial e não uma questão de Estados-Nação, visto que os seus objectivos nunca foram determinados por fronteiras nacionais (Guiddens, 1995). Daí que Featherstone (1994) faça a aproximação ao conceito de globalização pela via da “compressão espacio-temporal”. Donde, a globalização é o conjunto de processos que proporciona a experiência de um mundo simultaneamente maior (pela dimensão planetária dos nossos horizontes) e mais pequeno (pela instantaneidade das comunicações). Tal compressão determina, como facto social central e total, o estabelecimento de contactos estreitos entre povos e realidades distantes.

Isto não é independente, como defende Ramonet (1998), de um cenário caracterizado por um clima social de confor-

mismo generalizado, originado, substancialmente, pela verificação que os actores públicos são cada vez mais impotentes para responder aos problemas sociais concretos do desemprego e da pobreza.

Face a isto, entende-se porque é que tanto os conservadores neoliberais como os novos progressistas partilham geralmente as convicções de que:

- nenhum país se poderá desenvolver sem uma economia de mercado altamente competitiva no plano nacional e internacional;
- uma excessiva intervenção do Estado não permite a sintonia global que um desenvolvimento deste cariz exige;
- a austeridade ao serviço da igualdade não proporciona um quadro de mais justiça social;
- a liberdade, no seu sentido mais absoluto, não é independente do factor económico.

Tudo nos indica, neste quadro, que a vontade das organizações económicas internacionais em impor uma lógica de funcionamento liberal à escala mundial dissemina uma espécie de “ideologia de pensamento único” (Castoriadis, 1998) que coloca a empresa e o indivíduo no seu núcleo e centro operativo.

Os estudos sobre o desenvolvimento humano, cujos resultados são determinados pela relação entre o índice de “industrialização” de uma nação (induzida pelas transformações de ordem económica) e a sua “modernização” social e política têm mostrado que as atitudes e os comportamentos dos dirigentes têm mais a ver com a promoção de um modelo de funcionamento estruturado de acordo com os interesses dos grandes grupos económicos do que com um modelo que promova o desenvolvimento humano.

GLOBALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

O Relatório do Desenvolvimento Humano (RDH) de 1999 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) faz saber que em mais de 80 países o rendimento *per capita* é inferior ao de há dez anos e que os bens dos três maiores multimilionários são superiores ao PNB (produto nacional bruto) dos países menos desenvolvidos e dos seus 600 milhões de pessoas. Simultaneamente, a diferença de rendimento entre os 20 por cento de países mais ricos e os 20 por cento de países mais pobres era de 30 para 1 em 1960 e passou a ser de 74 para 1 em 1997 (20 por cento das pessoas de todo o mundo que vivem nos países de maior rendimento controlam 86 por cento do PIB

mundial e 80 por cento dos mercados de exportação mundiais, enquanto os 20 por cento mais pobres controlam 1 por cento do PIB mundial e 1 por cento dos mercados de exportação mundiais).

Tais indicadores estão claramente associados à crescente expansão dos mercados mundiais e ao processo de globalização, bem como ao aumento exponencial das novas tecnologias de informação e comunicação, designadamente a Internet. Sabendo-se que o novo paradigma técnico-económico se baseia na informação e no conhecimento não é de admirar que os computadores ligados directamente à Internet tenham aumentado de 100 mil em 1988 para 36 milhões em 1998, sendo que quase 90 por cento dos utilizadores actuais pertencem aos países industrializados onde vivem menos de 15 por cento dos habitantes do planeta. Por outro lado, 80 por cento dos *web sites* são escritos em inglês e apenas 10 por cento de pessoas em todo o mundo fala inglês, além de que 30 por cento dos utilizadores possuem pelo menos um grau académico. De resto, a aquisição de um computador pelo cidadão médio do Bangladesh custa-lhe os salários de oito anos, enquanto para o cidadão médio dos Estados Unidos custa-lhe um salário mensal.

A globalização não é constituída apenas por fluxos de capitais e de informação, mas também por uma crescente interdependência das vidas das pessoas. Por isso, o grande desafio da globalização e da “modernidade” não é travar a expansão dos mercados mundiais, mas encontrar as regras, os instrumentos políticos, os actores e as instituições capazes de compatibilizar competitividade com solidariedade. Isto significa, segundo o RDH (1999: 2), que é necessário “providenciar espaço suficiente para os recursos humanos, comunitários e ambientais necessários para assegurar que a globalização funciona para as pessoas — não apenas para os lucros”.

Com o tipo de procedimentos que levaram a um maior fosso económico e social entre países e dentro de cada país, o que está em causa, como é evidente, é sobretudo a grande necessidade de manter o vigor e a capacidade das empresas a um nível que lhes permita manter os lucros financeiros e assegurar a sua sobrevivência no mundo das transacções. Por esta razão, o Homem-Empresa é uma realidade indissociável dessa sobrevivência, não porque mantenha a sua relevância ao nível do sistema de produção, cada vez mais facilitado pelas novas tecnologias, mas porque a maximização da utilidade de cada indivíduo é fundamental para obter respostas eficazes e inovadoras a um universo em mutação acelerada. Reduzido à qualidade de “recurso”, o indivíduo deixa de ter valor se a sua utilidade para a organização estiver abaixo dos mínimos exigidos em termos de contribuição para o aumento do capital.

Não nos surpreende, por isso, que a resposta da maior parte dos países ditos desenvolvidos à nova conjuntura social, confrontada com o esboroamento do Estado e das suas redes de solidariedades, se desenrole de acordo com as seguintes perspectivas:

- uma perspectiva neoliberal oriunda do conservadorismo clássico, que deixa às forças do mercado a responsabilidade de regulação social sendo os custos de solidariedade deixados ao livre arbítrio dos indivíduos e famílias;
- uma perspectiva de adaptabilidade oriunda de novos progressistas, que aceita os valores do mercado sem intervenção do Estado no processo económico, intervindo a jusante sobre os custos sociais e cujas políticas de **solidariedade** passiva têm por objectivo principal corrigir e minimizar os efeitos negativos na sociedade.

Ora, a globalização recomendada pelo RDH (1999) deve ser realizada com:

- **Ética** — menos violação dos direitos humanos, não mais.
- **Equidade** — menos disparidade dentro e entre nações, não mais.
- **Inclusão** — menos marginalização de pessoas e países, não mais.
- **Segurança humana** — menos instabilidade das sociedades e menos vulnerabilidade das pessoas, não mais.
- **Sustentabilidade** — menos destruição ambiental, não mais.
- **Desenvolvimento** — menos pobreza e privação, não mais.

Donde, a preocupação com as pessoas é o grande desafio do próximo século, reinventando-se a governação para a Humanidade e a equidade. Tal orientação passa, segundo o RDH (1999: 98), por “colocar as preocupações e os direitos humanos no centro da governação mundial” através de cinco aspectos fundamentais:

- fortalecer a ética e a responsabilidade mundiais;
- introduzir aspectos de desenvolvimento humano e protecção mundial nos conceitos e práticas da governação económica mundial;
- adoptar acordos regionais e mundiais para prevenir quedas bruscas;
- desenvolver um código de conduta mundial para as empresas multinacionais e um fórum mundial para as supervisionar;
- fortalecer o compromisso mundial para uma governação humana.



NOVAS POLÍTICAS NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Tais orientações não são passíveis de realização com base numa **solidariedade activa** se não se adoptarem políticas alternativas às do conservadorismo clássico e às dos novos progressistas. Na nossa perspectiva é necessário a adopção de **políticas de ajustamento estrutural** (próximas das que têm sido adoptadas pelos países escandinavos) em que o investimento social por parte do Estado não corresponde senão à necessidade de o Estado assumir a sua função de regulador entre o desenvolvimento económico e as necessidades reais das pessoas intervindo no sistema sempre que necessário.

Assim, o “ajustamento estrutural” (Moura, 1999a), é um processo de intervenção reguladora que visa ajustar a actividade económica e as exigências sociais como condição da própria eficácia socioeconómica. As medidas de “solidariedade activa” desta opção política, aliadas à coesão social, visam um maior equilíbrio na repartição das condições económico-sociais. A eficácia mede-se pelo efeito multiplicador a médio-longo prazo na supressão de assimetrias profundas entre o económico e o social durante o actual processo de transição para uma nova sociedade.

No domínio da relação entre o poder económico e os conhecimentos e respectivo exercício de novas competências, o RDH (1999: 57) comprova que “o hiato mundial entre os que têm riqueza e os que não têm, entre os que têm conhecimento e não têm, está a aumentar” — designadamente em virtude da associação entre as políticas predominantes atrás mencionadas e a explosão de novas tecnologias de informação e de comunicação. Por isso, a expansão da Internet, que efectua a compressão espacio-temporal referida por Featherstone, acelera a desigualdade entre os países e, em cada país, entre os ricos e pobres. A Internet — fusão da informática e das comunicações — quebrou os limites dos custos, tempo e distância e está a alimentar a globalização, abrindo novos mercados e gerando novos actores. No entanto, as regras da globalização desencadearam uma corrida para o conhecimento e os mais preparados reivindicam-no. Desenha-se um novo mapa global para as tecnologias emergentes muito mais depressa do que a capacidade da maioria das pessoas para compreender as suas implicações — muito menos para reagir — e mais depressa do que a capacidade de prever os impactes a nível ético e de desenvolvimento. No sentido de diminuição das assimetrias mencionadas, o RDH (1999: 63) preconiza os seguintes caminhos para a **sociedade da informação**:

- **Conectividade** — instalar redes de telecomunicações e de computadores.

- **Comunidade** — concentrar-se no acesso em grupo e não na propriedade individual.
- **Capacidade** — formar qualificações humanas para a sociedade do conhecimento.
- **Conteúdo** — colocar pontos de vista, notícias, cultura e comércio locais na *web*.
- **Criatividade** — adaptar a tecnologia às necessidades e constrangimentos locais.
- **Colaboração** — projectar o governo da Internet para as necessidades variadas de todo o mundo.
- **Dinheiro** — encontrar formas inovadoras de financiar a sociedade da informação.

Isto quer dizer que os países mais necessitados (e, neste caso, interessa-nos incluir Portugal por referência aos países da União Europeia) têm que realizar esforços significativos para trilhar os caminhos da sociedade da informação se quiserem responder às novas necessidades das organizações de trabalho nos domínios das competências, dos valores e das atitudes susceptíveis de construir um conjunto de conhecimentos e práticas exclusivas, difíceis de imitar sem profundas adaptações (Moura, 1999b) e, por conseguinte, capazes de realizar e compatibilizar dois vectores fundamentais das políticas de ajustamento estrutural: **competitividade** — gerando valor distintivo acrescentado baseado no conhecimento; **solidariedade** — promovendo a coesão social pelo desenvolvimento de novas competências e de repartição mais homogénea dos rendimentos.

Entende-se, por isso, porque é que o grande desafio que se coloca às sociedades, no domínio do desenvolvimento humano, é o de tentar resolver o grande paradoxo em torno das competências, valores e atitudes dos Estados, das organizações e dos indivíduos face ao crescimento da sociedade da informação. A resolução deste paradoxo passa, na nossa opinião, por uma reconstituição e redefinição de identidades ao nível do indivíduo, da organização e da nação — em sintonia com a dimensão espacio-temporal “mundo” — diferente e para além de um tipo de racionalidade em que:

- os Estados, para conseguirem manter os seus estaleiros políticos, promovem uma excessiva ideologização do “privado” com a consequente queda do “homem-público” e dos valores a ele associados;
- as organizações, para conseguirem manter os lucros, têm transferido a responsabilidade do desenvolvimento quase que exclusivamente para os indivíduos;
- os indivíduos, incapazes de reagirem globalmente, aceitam a resignação submissa aos valores do consumo.

Por tudo isto, em matéria de conhecimento, informação e competências Portugal ainda tem muito que fazer. Segundo o Índice de Desenvolvimento Humano (1999), Portugal



ocupa a 28.ª posição entre 174 países, sendo considerado com índice de desenvolvimento humano elevado (que inclui 45 países). Não obstante, o nosso País é um dos últimos entre os 32 países mais industrializados e o último entre os 15 países da União Europeia. Por outro lado, Portugal ocupa a penúltima posição na União Europeia no que se refere ao “índice de ligações à Internet” e ao “índice de cientistas e técnicos em Investigação & Desenvolvimento”, apenas à frente da Grécia, respectivamente com 4,74 e 1,4 portugueses em cada mil habitantes. Quanto ao “índice de alfabetização de adultos” Portugal ocupa o último lugar na União Europeia.

COMPETÊNCIAS, VALORES E ATITUDES

Independentemente das críticas que possam ser veiculadas sobre os caminhos da globalização, a verdade é que é neste contexto cultural e sociológico que o factor humano e o factor organizacional se constituem como variáveis essenciais para a promoção da inovação e da competitividade económica das empresas num quadro bem diverso do anterior à crise do início dos anos 80.

Comparando a antiga economia de grande quantidade com a economia actual de alto valor, Robert Reich afirma que na primeira “a maior parte dos produtos — tal como as empresas de onde provinham — tinham nacionalidades distintas” e “a maior parte do trabalho incorporado nesses produtos era realizado num local (...) porque as economias de escala exigiam uma localização central” (Reich, 1993: 159-160), ao invés da segunda, que não dependendo da produção em grande escala, “são menos os produtos que têm nacionalidades distintas” pelo que “qualquer quantidade pode ser produzida eficientemente em muitos locais diferentes, para ser combinada de todas as formas possíveis, com vista à satisfação de necessidades dos consumidores em muitos locais diferentes” (Reich, *idem*). Donde, o capital intelectual e financeiro pode ter qualquer proveniência e ser instantaneamente acrescentado.

Tudo isto significa que a mundialização do mercado de capital caminha a par com a mundialização do mercado de trabalho. As empresas que protagonizam a produção global empregam hoje, directa ou indirectamente, um volume crescente de mão-de-obra estrangeira. Com efeito, “a mobilidade otimizada” é a palavra-chave da nova ordem capitalista que pretende rapidez de resposta por forma a promover um desempenho produtivo global. A linha de produção flexível tende a substituir a organização rígida fordista e remodela-se em grande parte o funcionamento do mercado de emprego: se durante a era fordista “a venda da força de trabalho” está ligada a uma certa cidadania (Estado de Bem-Estar Social), o assalto modernizador e desregulamen-

tador das teias globais visa exactamente banalizar tal mercadoria e, portanto, despolitizá-la, voltando-se a uma pluralidade de situações individuais diferenciadas. Daí que a fluidez dos processos de produção assumam verdadeiro significado no âmago do movimento de transnacionalização do capital, propósito que implica o controlo mundial capitalista dos locais de produção e das fracções de trabalhadores geograficamente separados. É no seio desse movimento que se encontra:

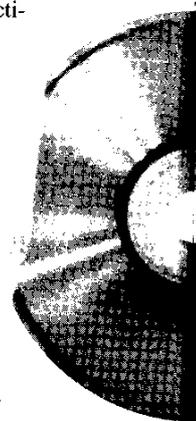
- a produção estandardizada em grandes quantidades que se desloca dos países industrializados do centro para países periféricos;
- a produção flexível associada a funções especializadas que envolvem quadros altamente qualificados de todo o mundo dispostos em estruturas orgânicas horizontais que funcionam em rede e que se assumem como actividades nobres do pós-fordismo.

Enquanto a concorrência entre produtores de grandes quantidades continua a baixar os lucros em tudo o que é uniforme, rotineiro e padronizado, os negócios de sucesso nos países mais avançados estão a deslocar-se para um nível mais elevado, baseados em produtos e serviços especiais “feitos à medida” e “chave na mão”. Daí que a nova fronteira à entrada não é a dimensão ou o preço, mas a competência em articular correctamente tecnologias particulares e mercados particulares.

Donde, cada vez mais os produtos são compostos internacionais, pelo que o que é transaccionado entre nações são serviços especializados de resolução de problemas (investigação, projecto de produtos, fabrico), de identificação de problemas (marketing, publicidade, consultoria a clientes) e de intermediação (financiamento, pesquisa, contratação) — e não produtos definitivamente acabados. Reich descreve três qualificações distintas, que interpretamos como competências, relacionadas com os negócios de alto valor.

Em primeiro lugar estão as competências para a resolução de problemas, necessárias para combinar elementos de forma inimitável. As pessoas que resolvem problemas devem deter um conhecimento íntimo do que resulta da combinação desses elementos e devem depois orientar esse conhecimento no sentido da concepção e das instruções para a obtenção de resultados, envolvendo-se numa busca contínua de novas aplicações, combinações e aperfeiçoamentos passíveis de resolver todo o tipo de problemas emergentes.

Em segundo lugar estão as competências necessárias para ajudar os clientes a compreenderem as suas necessidades



e a forma como essas necessidades melhor podem ser satisfeitas por produtos feitos à medida. Ao invés da comercialização e venda de produtos estandardizados, comercializar e vender produtos feitos à medida requer um conhecimento íntimo do negócio do cliente, do ponto onde pode residir a vantagem competitiva e do modo como pode ser conseguida. A chave é a identificação de novos problemas e possibilidades a que o produto feito à medida possa ser aplicável.

Em terceiro lugar estão as competências necessárias à ligação entre as pessoas que resolvem os problemas e as pessoas que identificam problemas. As pessoas com esse papel devem ter um entendimento suficiente das tecnologias e mercados específicos para verem o potencial dos novos produtos, devem mobilizar o dinheiro que for necessário para lançar o projecto e reunir os solucionadores e identificadores de certos problemas de forma a

concretizá-lo. As pessoas que ocupam esta posição estão permanentemente envolvidas na gestão de ideias, na fundação de negócios ou na invenção de coisas, desempenhando o papel de intermediários estratégicos.

Esta perspectiva envolve novas competências estratégicas, de gestão e operacionais, que necessitam de sustentação em novos valores e atitudes de cooperação e solidariedade capazes de levar a bom termo os objectivos económicos e sociais de organizações inseridas em sistemas muito competitivos e concorrenciais. Parafraseando o RDH (1999: 13), é necessário “preservar as vantagens do mercado concorrencial (...) e dirigir as forças (...) para o apoio ao progresso humano” — e, por conseguinte, restringir a compressão social que o lado negativo da globalização tem trazido.

No caso português é necessário considerar que o tecido empresarial é muito diversificado, apresentando actividades de cariz pré-capitalista, capitalista e pós-capitalista e que parte significativa da sua competitividade ainda depende de sistemas de produção pré-tayloristas e tayloristas, o que significa que a sua evolução tem que ser diferenciada e necessita da cooperação sistémica de políticas empresariais, locais, regionais e nacionais quer no que se refere a reestruturações e reconversões quer no que se refere a novas actividades com novas competências para novos mercados.

Importa frisar, por isso, que a questão das competências, valores e atitudes envolve todos os actores sociais: o Estado, as organizações, os indivíduos. Quando uma sociedade quer exercer novas competências, valores e atitudes tem que os praticar em todos os níveis de intervenção social: o Estado regulando os equilíbrios económicos e sociais e introduzindo regras de verdadeira cidadania orga-

nizacional, as organizações exercendo a sua responsabilidade social e promovendo as capacidades dos indivíduos, os indivíduos exercendo os seus direitos de participação e de criação e os seus deveres de desenvolvimento pessoal e profissional.

Em suma, a verdadeira responsabilidade social para o desenvolvimento compete a cada um de nós no exercício de cada uma das suas actividades, segundo valores humanitários, comunitários e ambientais e atitudes activas de cooperação e solidariedade. A batalha do desenvolvimento não pode ter vítimas de espécie alguma, mas tão-somente protagonistas bem formados, informados e competentes que exerçam livremente a sua cidadania política, económica, social e cultural.

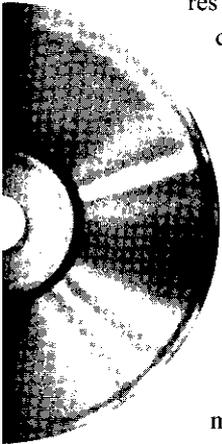
O primeiro RDH (1990) incluía nas linhas de abertura a seguinte ideia: “A verdadeira riqueza de uma nação é o seu povo. E o objectivo do desenvolvimento é a criação de um ambiente que permita às pessoas beneficiar de uma vida longa, saudável e criativa. Esta simples mas poderosa verdade é muitas vezes esquecida quando se persegue a riqueza material e financeira.”

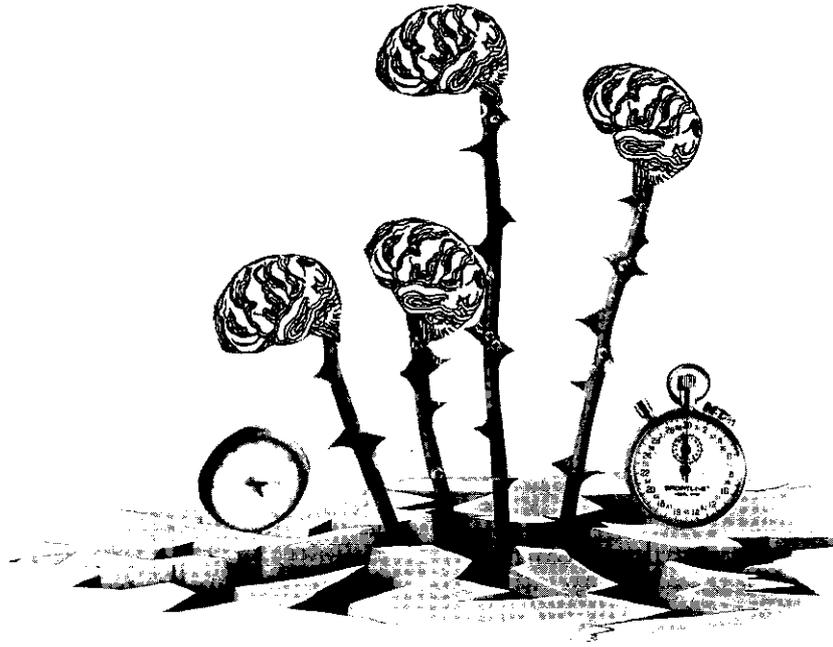
Dito de outro modo: encurtar o tempo, encurtar o espaço, eliminar fronteiras — para todos!

À saúde da nação portuguesa no novo milénio!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTORIADIS, C. (1998), “Stopper la montée de l’insignifiance”, in *Le Monde Diplomatique*, n.º 533, Paris.
- FEATHERSTONE, M. (1994), *Globalization and the problem of cultural complexity*, comunicação apresentada ao ciclo de colóquios “Cultura e Sociedade”, Lisboa, policopiado.
- GUIDDENS, A. (1995), *As Consequências da Modernidade*, Celta Editora, Oeiras.
- MOURA, R. (1999a), “Reconversão e Requalificação Profissional”, in *Formar — Revista de Formadores*, n.º 31, Lisboa, IEFP, pp. 2-18.
- MOURA, R. (1999b), “Estruturas e Funcionamento Organizacional”, in *Dirigir — Revista para Chefias*, n.º 60, Lisboa, IEFP, pp. 32-38.
- PETRELLA, R. (1999), “O Espoliamento do Estado” in *Le Monde Diplomatique*, n.º 5, Edição portuguesa, Agosto.
- RAMONET, I. (1998), “Besoin d’utopie”, in *Le Monde Diplomatique*, n.º 530, Maio.
- REICH, R. (1993), *O Trabalho das Nações*, Quetzal Editores, Lisboa.
- Relatório do Desenvolvimento Humano 1999, Trinova Editora, Lisboa, (1999).





A Gestão do Milénio

•
SÍLVIO MANUEL DA ROCHA BRITO
Assessor de Direcção de CEUL, Professor Universitário

○

À medida que termina o nosso século, vamos observando que existem cada vez mais efectivas transformações no mundo do trabalho, que obrigam a reformulações e inovações nas mais diversas formas de melhor gerir e orientar os recursos das empresas, quer humanos, técnicos, logísticos ou económicos.

As opiniões são muitas e a realidade é pouco satisfatória, pondo em causa as diversas profecias que se têm feito sobre o assunto. Coloque-se, portanto, a seguinte questão: Como será a Gestão no próximo milénio?

1. Em relação aos recursos humanos, os quadros gerenciais encontrar-se-ão melhor preparados, deterão uma grande formação de base e conhecimento empírico das diversas áreas de Gestão e igualmente serão conhecedores das práticas sociais, e, paralelamente, possuidores de uma excelente formação cívica.

Serão simultaneamente formadores e motivadores de pessoas. Deverão procurar qualificar as pessoas que os rodeiam dinamizando o espírito de equipa e de participação. Serão, igualmente, os monitores que prepararão os seus colaboradores, através de acções de formação, a enfrentar os desafios tecnológicos e gnoseológicos que surgirão, por forma a protegê-los em futuras situações de mobilidade, adaptação a novas tarefas/ funções, novas acções de aprendizagem, a problemas de desemprego, e aumentar, e isto é o mais importante de tudo, a sua capacidade competitiva.

A Gestão de Recursos Humanos será uma gestão proactiva orientada para o confronto com os problemas que irão surgir, será uma gestão orientada para a previsão e acompanhamento de acontecimentos futuros.

Tudo isto quererá pressupor a criação de competências.

O futuro é a aposta numa nova mudança de mentalidade num novo tipo de comportamento organizacional dado que é das pessoas que deriva o verdadeiro valor da empresa — “As pessoas são a sua realidade.”

Procurar-se-ão os melhores talentos e estes serão rigorosamente avaliados e caminharão através de uma estrutura física onde poderão ser chefes, directores, executores.

A aposta será a formação informal permanente em que praticamente todas as fases do negócio serão conhecidas pelos colaboradores da empresa, ou traduzido à letra, apostar nas capacidades individuais. As pessoas motivadas conseguem ultrapassar as dificuldades surgidas de forma eficiente.

Portanto, as empresas que no futuro conseguirem harmonizar o elemento pessoas com o elemento mais-valias, não só sobreviverão como serão as mais destacadas.

2. Em relação aos recursos técnicos, nomeadamente as tecnologias informáticas, a empresa deverá procurar renová-las tendo em consideração três elementos:
 - a) Grau de conhecimentos dos recursos humanos sobre a utilização e manutenção de tecnologias.
 - b) Grau de utilidade de tecnologias nos serviços.
 - c) Retorno do investimento.

Em relação a a), os recursos humanos deverão estar formados. Isto aumentará o desempenho e a confiança no manuseamento de aparelhagem para os serviços.

Em relação a b), nos termos de utilidade, as empresas cada vez mais terão de envolver os seus colaboradores com o público. Assistiremos muito provavelmente a redes dedicadas por serviço ligando o colaborador/gestor directa e permanente com os clientes.

Em relação a c), a facturação obtida deverá ser superior ao grau de investimento. Isto porque os meios de comunicação deixam de sobrecarregar em tempo, em taxas e em intermediação o produto ou o serviço que se negociará com o cliente, ou seja, menores custos conduzirão a menores encargos para o mesmo, e maior margem de lucro para o proporcionador do produto ou serviço.

3. Em termos logísticos, o funcionamento da tríade colaborador/server/cliente aproximará cada vez mais os indivíduos quer geograficamente quer em termos operacionais e participativos, suprimindo os custos e distâncias quer de transporte quer da organização dos serviços que estarão cada vez mais perto do cliente, podendo assegurar uma melhor assistência pós-venda, assim como manutenção mais eficiente e rápida.

Será uma questão *on-line* de elevado grau de envolvimento e participação.

4. Em termos económicos, estaremos caminhando para uma economia de relacionamento em que as empresas mais lucrativas e proporcionalmente mais vencedoras serão aquelas que interpretarão e manipularão dados essenciais fornecidos pela amálgama de informação existente, descobrir novas matérias, transformá-las e reciclá-las traduzindo novos conceitos de valor.

O número global de accionistas aumentará à medida que o grau de participação dos colaboradores e dos agentes da comunidade onde se insere a empresa seja mais elevado devido ao compromisso de relacionamento.

O conhecimento interpretado pagar-se-á, e poderá ser conduzido a uma situação de monopólio, mas como o relacionamento será alto, devido à comunicação, serão também garantidos os direitos de propriedade dessa informação.

O gestor terá igualmente aqui um papel preponderante, será um gestor de produção e de comercialização de informação de “influências” onde os conceitos de preço serão variáveis em função da qualidade, utilidade e amplitude dos mesmos.

O gestor, em simultâneo, será incentivado para a motivação e para a investigação dos conhecimentos, será uma metodologia empresarial com uma forte componente académica e, Portugal, sob este aspecto, tem muito que caminhar uma vez que nos faltam muitos cientistas, nomeadamente nas áreas da Gestão, na investigação e treino permanentes, a nível das empresas, pelo que isto já poderia ter ocorrido em áreas potencialmente valiosas.

— O futuro o dirá!

CRIAR UMA EMPRESA

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir



Definição

A classificação dimensional das empresas põe, de facto, consideráveis dificuldades. Além de um conceito com pesadas conotações qualitativas, trata-se ainda de um conceito essencialmente relativo, que deverá ajustar-se à concreta realidade nacional, sectorial ou regional em que cada empresa opera. Repare-se que empresas ditas pequenas em contextos económicos como o dos Estados Unidos, da França ou da Alemanha, dificilmente se poderão classificar como tal à escala mais reduzida das unidades que operam na economia portuguesa. Uma entidade com 250 trabalhadores pode ter de considerar-se uma grande empresa numa região pouco desenvolvida e o inverso num país fortemente industrializado.

Cada país tem, assim, a sua própria definição de pequena empresa, e sucede até no mesmo país (como em Portugal, por exemplo) serem várias as definições utilizadas.

Além disso, pelo que foi referido compreende-se que sejam variados os parâmetros utilizados para classificar dimensionalmente as empresas. Variáveis como número de empregados, volume de vendas, total do activo, são algumas das mais utilizadas.

Importa assinalar no entanto que, isoladamente considerados, estes parâmetros também não são satisfatórios para caracterizar a realidade dimensional das empresas. Considere-se uma empresa industrial, com 20 empregados, que realiza anualmente uma produção de 100 000 contos. Comparêmo-la com uma empresa comercial de representações que, com três empregados, realiza transacções de 500 000 contos por ano.

O que é uma
pequena empresa?

Não será fácil
responder
acertadamente.

Poder-se-á traduzir
em termos meramente
quantitativos (grande
ou pequeno) um
conceito que é em si
mesmo marcadamente
quantitativo?

Qual delas se poderá dizer maior? A que emprega mais pessoas ou a que realiza mais vendas?

É pois evidente que uma utilização demasiado rígida destes critérios poderá conduzir a falsas avaliações. Por isso é que os critérios utilizados geralmente conjugam não apenas uma mas diferentes variáveis.

Para enquadramento comunitário dos auxílios estatais às pequenas e médias empresas, a Comissão das Comunidades Europeias avança com uma definição oficial, assente nos quatro critérios seguintes:

- número de pessoas empregadas;
- volume de negócios;
- balanço total;
- independência.

Em Portugal, não existe uma definição única de pequena empresa. A necessidade de balizar o campo de aplicação dos diversos sistemas de incentivos di-

rigidos às empresas tem dado lugar a definições *ad hoc*, definições essas que embora próximas dos critérios normalizados da União Europeia, englobam, no mesmo conceito, realidades multiformes.

Exemplos:

Embora alguns dos regimes de apoio que referiremos tenham sido revogados e outros possam vir a sê-lo a curto prazo, a sua menção serve essencialmente para fins comparativos e exemplificativos da aplicação do conceito de pequena e microempresa, objecto aqui da nossa reflexão.

de Pequena Empresa

Regime de Incentivos às Pequenas Empresas
Decreto-Lei n.º 291/95, de 14 de Novembro
(DR I Série - A, n.º 263, 14-11-95)

“O regime de apoio às **pequenas empresas** aplica-se às empresas dos sectores secundário e terciário que, individualmente ou agrupadas, tenham cada uma entre **9 e 50 trabalhadores permanentes.**”

Programa Operacional Iniciativa Comunitária
Pequenas e Médias Empresas
Decreto-Lei n.º 172/97, de 16 de Julho

“Entende-se por **pequenas e médias empresas** as que empreguem menos de **250 trabalhadores** e tenham em volume de negócios que não ultrapasse **7,5 milhões de contos.**”

Regime de Incentivos às Microempresas
Resolução do Conselho de Ministros n.º 154/96
(DR n.º 216, 17-9-96)

“Podem candidatar-se ao presente regime de incentivos as **microempresas**, entendendo-se para este

efeito as empresas **até 9 trabalhadores** que revistam a forma de empresário em nome individual, estabelecimento individual de responsabilidade limitada ou sociedade comercial.

Podem ainda candidatar-se **pequenas empresas** já existentes, com **mais de 9 e menos de 50 trabalhadores**, que revistam a forma de sociedades comerciais.”

Sistema de Apoio às Microempresas Comerciais
Despacho Conjunto MPAT e MCT, 17-6-95

“Os apoios concedidos no âmbito deste regulamento dirigem-se, exclusivamente, a projectos de investimento promovidos por **microempresas**, entendidas, para este efeito, como as que reúnem simultaneamente as seguintes condições:

- terem ao seu serviço **até 5 trabalhadores**;
- não terem contabilizado, no exercício anterior ao da candidatura, um volume de vendas superior a **50 000 000\$00.**”

FIGURA 1

Definição de Pequena e Média Empresa Adoptada pela Comissão das Comunidades Europeias

Critérios	Pequena e Média Empresa (PME)	Pequena Empresa	Microempresa
Número de empregados (até)	250	49	9
Volume de negócios (até) ou Total do balanço (até)	40 milhões de euros ⁽¹⁾ 27 milhões de euros ⁽¹⁾	7 milhões de euros ⁽¹⁾ 5 milhões de euros ⁽¹⁾	—
Independência	Não serem detidas em 25% ou mais do seu capital por uma empresa que não se enquadre na definição de PME ou de pequena empresa.		—

(1) Euro = 200,482 escudos.

Fonte: Jornal Oficial das Comunidades Europeias — JOCE n.º L 107, 30-04-96.

**Programa de Iniciativas de Desenvolvimento Local
Resolução do Conselho de Ministros n.º 57/95
(DR I Série - B, n.º 138, 17-6-95)**

Regime de incentivos às microempresas:

"O presente regime de incentivos destina-se às empresas até **9 trabalhadores** que realizem investimentos em capital fixo de custo inferior a **20 000**

contos e que exerçam qualquer actividade nos sectores secundário e terciário."

Perante tantas e tão variadas definições não fará mal mais uma, essa que — passe a imodéstia — poderíamos chamar a nossa. Diz-nos a experiência que uma empresa, independentemente da sua dimensão "oficial" (chamemos-lhe assim), passa a ser grande quando o empresário ou os dirigentes que a devem conduzir já não sabem (ou não podem) administrá-la com êxito. Quantas vezes, na nossa actividade profissional, deparamos com empresas ditas pequenas que passaram esta barreira: bons técnicos, bons encarregados uma vez tornados empresários acabaram sendo vítimas do seu próprio sucesso.

A empresa que criaram cresceu e ultrapassou os limites das suas próprias capacidades financeiras e de gestão.

Dir-se-á que a criatura ultrapassou o "criador". Mais uma vez se prova que o filósofo tinha razão: o homem, esse sim, é mesmo a medida de todas as coisas.



Diz-nos a experiência que uma empresa, independentemente da sua dimensão "oficial" (chamemos-lhe assim), passa a ser grande quando o empresário ou os dirigentes que a devem conduzir já não sabem (ou não podem) administrá-la com êxito.

DISSE SOBRE GESTÃO

"Um milénio é só isso: uma corrente de lembranças, memória de tempo vivido por um imaginário actor único que durante séculos nos conduziu ao que somos e onde estamos..."

Eduardo Lourenço

"Desenvolvimento sustentado é aquilo que fizemos hoje e que os nossos netos nos irão agradecer daqui a meio século."

João Joanaç de Melo

"... As ideias são a expressão da vontade humana na tentativa, quase se diria vital, de mudar as coisas ou de as perpetuar..."

José Miguel Júdice

"... Criação de uma sociedade humanizada é o desafio do século XXI."

Miguel Urbano Rodrigues

Apoio para a Adaptação das Empresas ao Euro

No âmbito do regime de apoio à adaptação das pequenas e médias empresas ao euro, o Programa Operacional de Iniciativa Comunitária das Pequenas e Médias Empresas (ICPME) concede importantes incentivos a empresas com menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 1 milhão de contos para investimentos em sistemas informáticos e equipamentos (*hardware e software*, terminais de ponto de venda, *scanners* de pré-pagos, caixas registadoras, balanças electrónicas, etc.). Informações adicionais poderão ser obtidas através da Internet, no endereço www.icpme.pt, ou telefonicamente através do n.º 0808 20 01 93.

O Papel do Comércio na Divulgação do Euro

O acordo sobre a transição para o euro, assinado em Bruxelas entre associações de comerciantes e de consumidores, foi transposto para Portugal através de um protocolo entre a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e a DECO. O acordo traduz-se na criação de um Observatório Nacional que vai acompanhar a introdução do euro, e na divulgação de um rótulo a afixar nos estabelecimentos comerciais que decidam aderir ao projecto de divulgação da moeda única. Os comerciantes que aceitem pagamentos em euros, efectuados mediante cheque ou cartão de crédito, terão uma indicação nesse sentido juntamente com o selo euro.

Guia Euro Para Retalhistas

A Comissão Euro-Empresas do Ministério da Economia enviou a cerca de 210 mil retalhistas um manual destinado a preparar a introdução do euro no comércio. Com esse objectivo fornece diversas informações relativas à dupla afixação de preços, regras de conversão e arredondamento, contabilidade, fiscalidade e aspectos jurídicos, banca, Segurança Social e ainda a preparação

dos sistemas de informação como as máquinas registadoras e equipamentos de etiquetagem.

Euro: Combater a Contrafacção

O executivo comunitário adoptou uma comunicação em que propõe um conjunto de medidas que visam combater a contrafacção de moedas e notas em euros. A estratégia da Comissão Europeia procura, designadamente, atingir quatro domínios privilegiados: o desenvolvimento de uma política de prevenção e de formação; a implementação de um sistema comum e *standard* para a troca de informações entre as autoridades competentes ao nível da União Europeia; a melhoria da cooperação para implementar um sistema de assistência comunitária e novas iniciativas legislativas.

Acesso às Publicações da UE

O ECLAS, catálogo electrónico da Biblioteca Central da Comissão Europeia (Internet: <http://europa.int/ecclas>), contém cerca de 190 mil referências bibliográficas referentes a diversos aspectos da integração europeia, designadamente livros, revistas especializadas, publicações e documentos de trabalho da União Europeia e intergovernamentais.

Conversor de Euros na Internet

O conversor oficial da Comissão Europeia permite-lhe converter em euros cada uma das moedas dos onze Estados membros da União Europeia que adoptaram a moeda única, e vice-versa. Este conversor, que poderá ser transferido para qualquer computador, encontra-se disponível no endereço <http://europa.eu.int/eurobirth/>.

•
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas

○

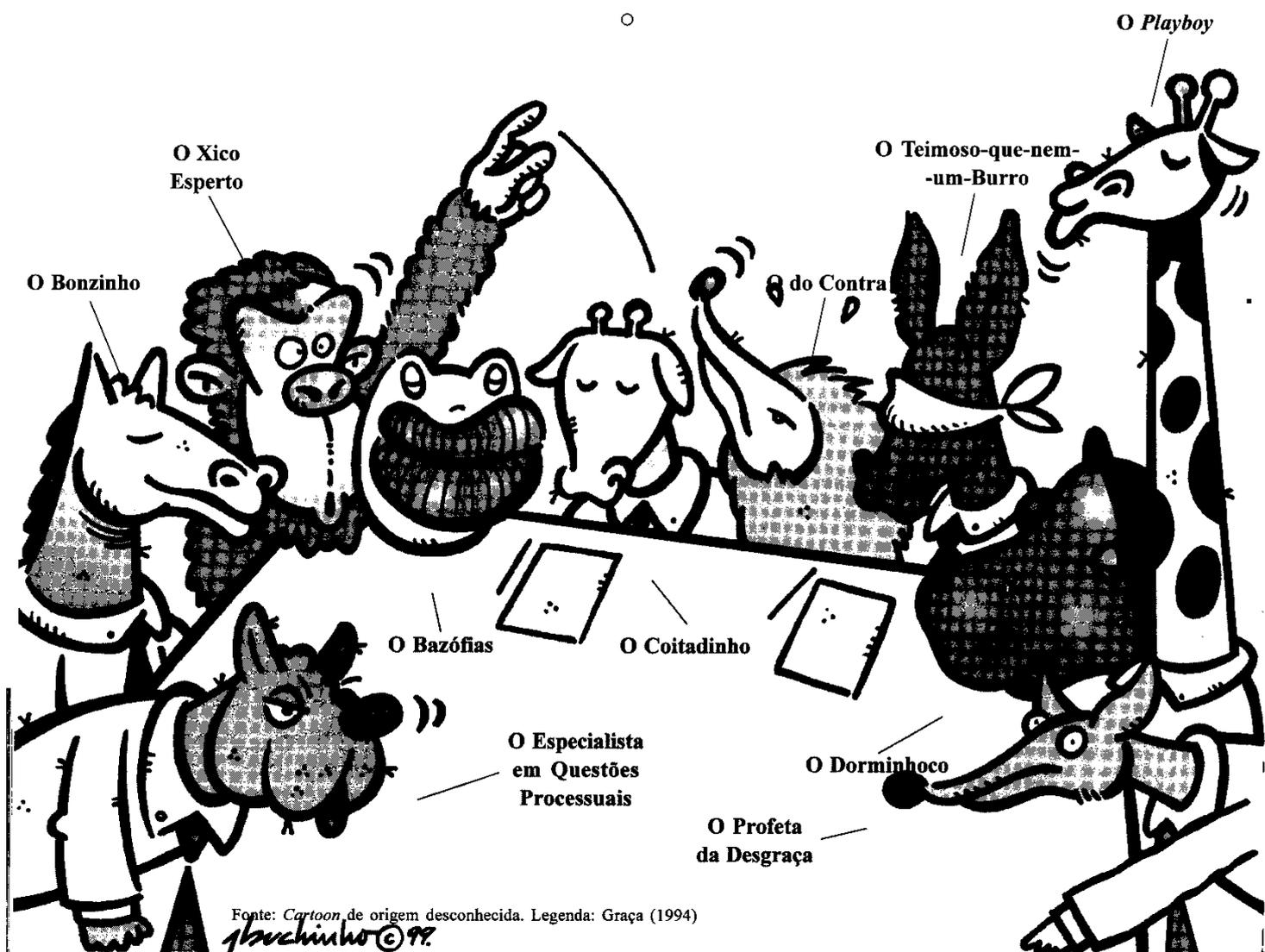
Eu, Não Sou Perfeito, Tu Não És Perfeito,

Mas a Nossa Equipa Pode Sê-lo!

•
LUÍS GRAÇA

Sociólogo da Saúde, UNL, ENSP

○



Fonte: Cartoon de origem desconhecida. Legenda: Graça (1994)
ibuchinho © 99

1. OBJECTIVOS:

- Identificar o principal papel funcional que você habitualmente desempenha na sua equipa.
- Conhecer a estrutura e a dinâmica das equipas.
- Desenvolver a capacidade de avaliação da eficácia das equipas.

2. TEMPO: 45 min.

3. PROCEDIMENTO:

O questionário (1), a que a seguir vai responder, é constituído por **56 itens ou proposições**, distribuídos por **7 secções**, identificadas pelas letras do alfabeto que vão de **A a G**. Dentro de cada secção, os itens estão numerados de **1 a 8** (por exemplo, A1, A2, B1, B2). Na **coluna do seu lado esquerdo**, comece por assinalar (com um círculo ou uma "bolinha") **1, 2 ou 3 (no máximo!)** dos 8 itens ou proposições que compõem cada uma das 7 das secções: os que escolher devem traduzir ou descrever o melhor possível o seu **comportamento mais característico ou frequen-**

te quando você faz parte de equipas ou grupos de trabalho (por exemplo, na escola, no hospital, no sindicato, na igreja, na associação de pais, na empresa, na comissão de trabalhadores, etc.). Por analogia com uma orquestra, pode-se dizer que há um **instrumento musical** que você toca melhor (neste caso, há um papel que você desempenha com mais frequência, por gosto ou obrigação).

A seguir, **na coluna do seu lado direito**, correspondente à proposição ou item que você assinalou (**até um máximo de 3, por secção!**), irá dar uma pontuação, usando para o efeito uma escala de **1 a 20 valores**. O **subtotal**, por secção, deve perfazer exactamente 20 valores pelo que o **total será igual a 140** (ou seja, 20×7). Você é que deverá, obviamente, distribuir os 20 pontos por cada um dos itens que assinalou. Por exemplo, se o "instrumento musical" que melhor domina é o violino, mas também arranja o violoncelo, ao primeiro poderá dar dezasseis pontos e ao segundo os restantes quatro ($16 + 4 = 20$). Repare: não se trata de assinalar o papel (ou o "instrumento") que você gostaria de desempenhar (ou tocar), mas sim **aquele que efectivamente desempenha** (ou toca), pior ou melhor.

A — Quando estou envolvido num projecto com outras pessoas:

A1	Fico descansado quando vejo que o trabalho que tem de ser feito está devidamente planeado, estruturado e organizado	
A2	Sou especialista em detectar erros e omissões de que os outros, em geral, não se apercebem ou não dão conta	
A3	Reajo vigorosamente quando me apercebo de que estamos a afastar-nos do objectivo principal de uma reunião de trabalho	
A4	Sou uma pessoa com perspicácia para descobrir as ideias e os progressos mais recentes num determinado campo de conhecimentos ou de aplicações	
A5	Faço uma análise objectiva das ideias dos outros , pesando os respectivos prós e contras ou identificando os respectivos pontos fortes e fracos	
A6	Tenho uma tendência natural para coordenar as pessoas e as tarefas do grupo	
A7	Costumo sobretudo dar ideias ou fazer sugestões originais	
A8	Estou sempre pronto a apoiar as ideias ou sugestões que se me afiguram úteis para solução de um problema	
	Subtotal	20

B — Procurando obter satisfação através do meu trabalho:

B1	Gosto sobretudo de influenciar as decisões que são tomadas no seio do grupo	
B2	Sinto-me particularmente bem quando o trabalho requer um elevado grau de concentração e atenção	
B3	Preocupo-me sobretudo em ajudar os colegas a resolver as dificuldades ou problemas que enfrentam	
B4	Gosto de ponderar, de maneira crítica, as várias soluções alternativas que se me apresentam para a resolução de um problema	
B5	Tenho um jeito especial para conciliar diferentes pontos de vista e chegar a consensos dentro do grupo	
B6	Aprecio muito em particular a possibilidade de explorar diferentes perspectivas ou métodos na abordagem e resolução de problemas	
B7	Estou mais interessado em coisas práticas do que em ideias ou teorias abstractas	
B8	Na resolução de problemas, tendo a adoptar uma abordagem essencialmente criativa	
Subtotal		20

C — Quando a equipa está a tentar resolver um problema complexo:

C1	Quaisquer que sejam as pressões (internas ou externas) sobre o grupo, mantenho com firmeza a minha abordagem centrada no problema e na sua resolução prática	
C2	Gosto de explorar ideias que possam ter uma aplicação mais ampla do que em relação à tarefa imediata que temos em mãos	
C3	Costumo mobilizar e utilizar , de maneira produtiva, as competências e os talentos dos outros	
C4	Muitas vezes sou eu quem encontra uma abordagem nova para um problema velho que se arrasta no seio do grupo	
C5	Mantenho debaixo de olho aquelas áreas de trabalho mais críticas onde possam surgir inesperadamente dificuldades ou problemas	
C6	Antes de escolher a solução A, B ou C, gosto de ter à minha disposição um leque variado de hipóteses alternativas , avaliá-las cuidadosamente e apresentá-las ao grupo	
C7	Sempre que necessário, sou capaz de impor aos outros os meus pontos de vista pessoais	
C8	Dentro das minhas possibilidades e limitações, estou sempre pronto a ajudar a equipa	
Subtotal		20

D — Na execução do meu trabalho diário:

D1	Tenho tendência para descobrir sistemas, padrões ou modelos coerentes onde os outros habitualmente só vêem elementos dispersos e desconexos	
D2	Estou particularmente atento para que nada de vago ou de impreciso possa existir em relação às minhas tarefas e objectivos	
D3	Não tenho problemas em trabalhar com qualquer tipo de pessoas , desde que elas possam trazer um valor acrescentado à equipa	
D4	Habitualmente sou capaz de encontrar argumentos suficientes para refutar as propostas que me parecem infundadas	
D5	Confrontado com ideias que me parecem interessantes (mesmo que venham de fora), faço questão de as explorar mais profundamente	
D6	Não tenho qualquer relutância, numa reunião de trabalho, em enfatizar o meu próprio ponto de vista , sempre que o julgue necessário	
D7	Estar ocupado é algo que me dá uma verdadeira satisfação pessoal	
D8	Sinto não só necessidade como interesse em conhecer bem as pessoas com quem trabalho no meu grupo ou equipa	
	Subtotal	20

E — Se de repente me for dada uma tarefa difícil, com um prazo apertado e um grupo de pessoas que não conheço (ou conheço mal):

E1	Sinto muitas vezes a minha imaginação bloqueada ao trabalhar em grupo, debaixo de pressão	
E2	Acho as minhas qualidades pessoais particularmente apropriadas para negociar e obter um acordo no seio do grupo	
E3	Raramente os meus sentimentos pessoais interferem com a minha capacidade crítica	
E4	Aos olhos dos outros pareço revelar um forte sentido de urgência	
E5	Sou capaz de trabalhar com pessoas muito diferentes umas das outras (em termos de formação, experiência, personalidade, origem social, sexo, idade etc.)	
E6	Sinto que, por vezes, vale a pena uma pessoa correr o risco de ser temporariamente impopular se, com isso, conseguir melhorar o desempenho do grupo	
E7	Habitualmente conheço a pessoa certa no sítio certo , cuja experiência ou cujos conhecimentos são particularmente apropriados às necessidades do grupo	
E8	Esforço-me sobretudo por criar uma boa estrutura organizativa	
	Subtotal	20

<i>F— Quando de repente sou confrontado com a ideia (ou a necessidade) de me envolver num novo projecto:</i>	
F1	Sinto-me feliz por tomar a iniciativa quando é necessário agir
F2	Em primeiro lugar, abordo e analiso o problema cuidadosamente
F3	Comprometo-me sobretudo em mobilizar e envolver outras pessoas , se for caso disso
F4	Para mim é difícil dar o meu melhor no trabalho quando os objectivos do grupo não estão claramente definidos
F5	Antes de pegar num novo projecto, preocupo-me sobretudo em acabar o trabalho que tenho em mãos
F6	Em geral, sou capaz de responder positivamente aos meus colegas , às suas ideias, às suas propostas ou às suas iniciativas
F7	Em muitas situações, sou capaz de adoptar um ponto de vista independente e inovador
F8	Começo por explorar, à minha volta , a existência de possíveis oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes (por exemplo, pessoas e outros recursos)
	Subtotal 20
<i>G— Contribuindo, em geral, para projectos de grupo:</i>	
G1	Tento sobretudo influenciar positivamente os membros do grupo , dentro e fora das reuniões de trabalho
G2	As minhas observações críticas podem levar o seu tempo a serem elaboradas mas em geral acertam no alvo
G3	Para o meu estilo de trabalho, é importante ter um vasto leque de contactos pessoais fora do grupo e/ou da organização a que pertença
G4	Sou capaz de ver como as teorias, os métodos e as técnicas podem ser usadas em novas relações e situações de trabalho
G5	Penso que tenho talento suficiente para definir os passos concretos que é preciso dar e estabelecer um bom plano de trabalho
G6	Estou atento ao mais pequeno pormenor , para que nada falhe
G7	Vejo sempre os dois lados de um problema , de modo a poder tomar uma decisão aceitável por todos
G8	Em geral, dou-me bem com os outros e esforço-me por trabalhar com lealdade em prol da equipa
	Subtotal 20
	TOTAL 140

Inspirado em *Working in Teams: Personal Inventory*, da autoria de Meredith Belbin et al. (Industrial Training Research Unit, Universidade de Cambridge, Cambridge, s/d., mimeog.). Adaptação livre e reformulação por Luís Graça (1990).

TABELA 1
Apuramento dos resultados

Itens	Papéis							Itens	
	PRE	EST	INT	MON	OPE	TRA	PRO		ACA
A1									A1
A2									A2
A3									A3
A4									A4
A5									A5
A6									A6
A7									A7
A8									A8
B1									B1
B2									B2
B3									B3
B4									B4
B5									B5
B6									B6
B7									B7
B8									B8
C1									C1
C2									C2
C3									C3
C4									C4
C5									C5
C6									C6
C7									C7
C8									C8
D1									D1
D2									D2
D3									D3
D4									D4
D5									D5
D6									D6
D7									D7
D8									D8
E1									E1
E2									E2
E3									E3
E4									E4
E5									E5
E6									E6
E7									E7
E8									E8
F1									F1
F2									F2
F3									F3
F4									F4
F5									F5
F6									F6
F7									F7
F8									F8
G1									G1
G2									G2
G3									G3
G4									G4
G5									G5
G6									G6
G7									G7
G8									G8
TOTAL	PRE	EST	INT	MON	OPE	TRA	PRO	ACA	=140^(a)

(a) Soma de controlo.

4. APURAMENTO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS:

No final, transfira, para a **Tabela 1**, para a respectiva **linha e coluna** (ou seja, para o respectivo **retângulo**) a pontuação (mínimo 1, máximo 20) dada a **cada um dos itens que assinalou** (e só a esses, obviamente!). Recorde-se que o número total de itens que você assinalou pode ir de 7 (um por secção) a 21 (três por secção). Em qualquer dos casos, a pontuação total é **sempre igual a 140** (= 20 x 7).

A seguir, faça as **somas parciais por colunas** (identificadas pelas siglas PRE, EST, INT, etc.). Uma das oito colunas tenderá a destacar-se das restantes: aquela que tiver **maior pontuação** corresponderá, em princípio, ao papel principal (ou **dominante**) que você desempenha (ou julga desempenhar) no seio da sua equipa ou grupo de trabalho (PRE, EST, INT, etc.). É possível, no entanto, haver duas pontuações relativamente próximas (por exemplo, PRE e TRA; OPE e TRA): a coluna com a **segunda melhor pontuação**, corresponderá ao seu papel **subdominante**. Para uma correcta interpretação dos resultados, leia o texto em anexo ("Chave do teste: Os oito magníficos da nossa equipa").

No caso de outras pessoas da sua equipa ou grupo de trabalho (na empresa, no hospital, etc.) terem também respondido ao questionário, discuta com elas as seguintes questões:

- A **imagem** que tenho de mim próprio coincide, mais ou menos, com a que os outros têm de mim?
- Há **papéis suficientes** (contando os dominantes e subdominantes) para formar uma verdadeira equipa? Ou são mais os chefes do que os índios? Será que podemos formar duas equipas, a principal (papéis dominantes) e a suplente (papéis subdominantes)?

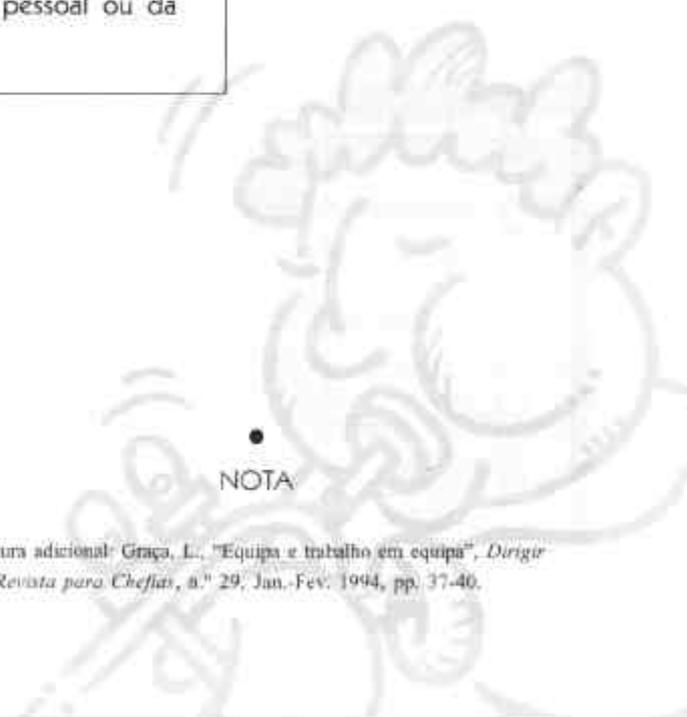
A DIRIGIR publicará as três melhores respostas dos leitores (de preferência, grupos de leitores) a estas questões (Máximo: uma página A4). Além do seu nome e morada, indique o tipo de organização (por exemplo, empresa fabril, hospital, escola, associação sindical ou patronal) e de equipa (por exemplo, círculo de qualidade, equipa de saúde, equipa pedagógica, equipa dirigente) em que trabalha ou está inserido. Não se esqueça de indicar sumariamente quais foram os resultados da aplicação do teste (no seu caso pessoal ou da sua equipa).

- Qual (ou quais) destes oito papéis as pessoas desempenham com **mais** frequência? Por que razão aparecem mais **Presidentes, Estrategas, Operacionais ou Trabalhadores de Equipa**?
- Qual (ou quais) destes papéis as pessoas desempenham com **menos** frequência? Por que razão aparecem menos **Acabadores/Retocadores, Prospectores, Intelectuais ou Monitores/Avaliadores**?
- Qual (ou quais) destes papéis são porventura **mais difíceis de desempenhar** nas nossas empresas e demais organizações? Porquê?

• A par destes papéis (todos eles necessários, funcionais, **construtivos**, importantes, insubstituíveis!), que outros papéis (**disfuncionais**, disruptivos ou de sinal negativo) surgem habitualmente nas nossas reuniões de trabalho, equipas de projecto, etc.? Como prevenir e combater este tipo de comportamentos que podem minar o espírito de corpo da equipa ou afectar o desempenho do grupo de trabalho? (vd. *cartoon*, em anexo).

•
NOTA

Leitura adicional: Graça, L. "Equipa e trabalho em equipa", *Dirigir - Revista para Chefes*, n.º 29, Jan.-Fev. 1994, pp. 37-40.



Chave do Teste:

Os Oito Magníficos da Nossa Equipa

(PRE) Presidente



Em princípio, é uma pessoa estável, dominante e extrovertida. Assume facilmente as funções de líder, mesmo que não tenha o correspondente título ou cargo formal (por ex., director, chefe, coordenador). Tem uma tendência natural para coordenar as

pessoas e as tarefas do grupo (A6).

Não é obrigatoriamente uma pessoa muito inteligente, criativa ou crítica.

Também não é necessariamente uma pessoa carismática. Em contrapartida, é uma pessoa com carácter, disciplinadora e autodisciplinada. É dominante sem ser autoritária (E1). Confia nos outros e inspira confiança. É bom na procura e produção de consensos (B5, E2). Sabe utilizar de maneira produtiva os conhecimentos e as aptidões dos outros (C3). Trabalha facilmente com qualquer tipo de pessoa (D3). Apoiar os restantes membros da equipa e ajuda a redefinir os seus papéis. É igualmente bom a comunicar (nos dois sentidos). Sabe ouvir, o que é uma qualidade rara nos grupos e organizações (G7).

Em suma, o seu papel na equipa é clarificar os objectivos e definir a agenda de trabalho, estabelecendo prioridades. Nas reuniões de trabalho, não procura dominar os outros (impondo, por ex., o seu ponto de vista). É sobretudo um papel de coordenador.

(EST) Estratega



É igualmente uma personagem dominante e extrovertida, embora com traços de ansiedade. Enquanto o Presidente é sobretudo um líder que apoia, o Estratega é sobretudo um líder que dirige. A sua liderança é instrumental, centrada nas tarefas. Geralmente, é o responsável

por um projecto ou um programa. Cheio de energia, impetuoso e impaciente, torna-se por vezes obsessivo.

A sua principal tarefa é dar forma às ideias do grupo, modelá-las, dar-lhes corpo e pô-las em marcha, sob a forma de objectivos estratégicos (E6, F3). Tem, no entanto, tendência para dizer euquipa em vez de equipa. É sobretudo um orientador, um timoneiro, o que dá rumo ao grupo. Está atento aos comportamentos desviantes, reagindo vigorosamente quando o Presidente (ou o grupo) se afasta do objectivo de uma reunião (A3); levanta questões sobre o rumo que as coisas estão a tomar; demonstra ou esclarece as relações entre as várias ideias e sugestões, englobando-as num todo, etc. Mas é também aquele que mais procura influenciar ou inflectir as decisões do grupo, impondo os seus pontos de vista pessoais (B1, C7, D6, G1).



(INT) Intelectual

Dotado de elevada inteligência, é dominante e introvertido. É o intelectual orgânico, o tipo que semeia as ideias que hão-de alimentar o grupo, o que inculca as ideias, o que faz

com que uma ideia ganhe raízes no espírito das pessoas da equipa. É ele (ou ela) que sugere ao grupo novas ideias e objectivos (A7), que redefine os problemas, que propõe novos procedimentos, etc. (C4, F7). É uma pessoa muito imaginativa e criativa (B8), com um raciocínio sistémico e integrador (D1, G4). Preocupa-se mais com o essencial, despreza o secundário, o pormenor, os prazos, etc.

Debaixo de pressão, e com pessoas novas, tem dificuldade em trabalhar em equipa (E1). É crítico mas não aceita facilmente as críticas dos outros. Gasta a sua energia com a produção de ideias, subalternizando a realização dos objectivos da equipa e os aspectos operacionais.

(MON) Monitor/Avaliador



Papel mais provavelmente desempenhado (ou a desempenhar) por pessoa inteligente, estável e introvertida. Por natureza, é mais um crítico do que um criador. É uma pessoa séria: por temperamento, não é dada a entusiasmos, excessos ou paixões.

O seu papel na equipa é sujeitar as pessoas a um determinado padrão de desempenho.

Não tem perfil de líder: não é propriamente capaz de motivar e dinamizar a equipa, tal como o Presidente ou o Estratega. Em termos figurados, diríamos que é um "animal de sangue frio", que tem mais cérebro do que coração. Não deixa que os seus sentimentos interfiram com a sua capacidade crítica (E3). Avalia objectivamente as várias ideias e soluções alternativas (A5, B4, D4). É bom a recolher e a tratar uma grande massa de informação e a dar *feedback* ao grupo (C6). Precisa, além disso, de tempo para reflectir e reagir (G2).

Em resumo, parece faltar-lhe calor humano e imaginação. Mas a sua capacidade crítica é indispensável em qualquer equipa.

(OPE) Operacional



É uma pessoa estável, equilibrada e controlada. É, por excelência, o organizador com sentido prático (A1). É o oposto do Intelectual: está mais interessado em coisas práticas do que em ideias abstractas (B7). A sua contribuição é pôr

em execução os projectos da equipa, criando uma estrutura organizativa que seja eficiente e eficaz (E8).

Sincero e íntegro, tem a confiança dos colegas. Trabalha de maneira eficiente, sistemática e metódica (C1, G5). Exige que as tarefas e os objectivos sejam claros, concisos e precisos (D2, F4). Peca, por vezes, por falta de flexibilidade. Tem dificuldade em adaptar-se a situações novas (por ex., mudança de pessoas, crises de desenvolvimento da equipa, início de novos projectos).

(TRA) Trabalhador de Equipa



Traços psicológicos: estável, extrovertido, baixo em dominância. É o mais sensível e entusiasta dos elementos da equipa. Conhece as necessidades, expectativas, preferências, preocupações e problemas de toda a gente (D8). É, sem dúvida, o cimento e o mo-

tor da equipa (C8), estando sempre pronto a ajudar os colegas com dificuldades ou problemas (B3) e a apoiar as ideias e as sugestões relevantes para o grupo (A8).

Outra das suas virtudes é a lealdade. Sabe ouvir, sabe comunicar em todos os sentidos, incita os outros a exprimirem-se livremente (F6). Trabalha bem num grupo heterogéneo (E5). Procura gerir os conflitos provocados pelo Estratega e pelo Intelectual. Não gosta da competição e do confronto pessoal. Talvez por isso, peca às vezes por falta de firmeza e de capacidade de decisão. Em contrapartida, é o promotor da unidade e da harmonia dentro do grupo (G8). Em circunstâncias normais, este papel não é tão valorizado ou apreciado como os demais, devido ao seu *low profile*. Mas, em situações de crise, é extremamente valioso para a equipa.

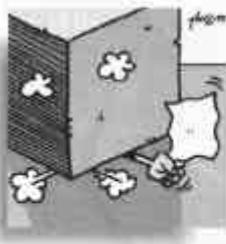
(PRO) Prospector



É tipicamente uma pessoa estável, dominante e extrovertida. É, por natureza, um tipo sociável e gregário. Faz amigos e arranja contactos com facilidade (G3). As suas respostas tendem a ser positivas e entusiásticas.

É o membro da equipa que sai do grupo para ir buscar ideias, informações, pessoas ou outros recursos externos (D5, E7, F8). É o caixeiro-viajante, o pesquisador de recursos, o diplomata, o oficial de ligação, o "relações públicas", o elemento de contacto, em suma, o "marginal-secante" que intersecta dois sistemas de acção (o interno e o externo).

Obviamente, não tem a originalidade e a criatividade do Estratega e do Intelectual mas é o primeiro a ver a relevância, para o grupo, de novas ideias ou acontecimentos que se produzem no seu contexto (A4, B6, C2). Sem o estímulo dos outros, e em situações de rotina (quando os projectos do grupo estão em velocidade de cruzeiro), pode cair facilmente no tédio e, inclusive, desmotivar-se. Dentro da equipa, trabalha bem de improviso e debaixo de pressão.

(ACA) Acabador/Retocador

É tendencialmente uma pessoa ansiosa e introvertida. Na equipa, é o tipo (bastante raro) que se preocupa sobretudo com o que corre ou pode vir a correr mal (C5, G6). Não descansa enquanto não verifica pessoalmente cada pormenor. É obcecado por prazos, horários, erros e omissões (A2). É um perfeccionista. Não larga um projecto e pega noutro, sem primeiro acabar o que tem em mãos (F5).

Repare-se que falamos em **papéis funcionais** e não propriamente em títulos, cargos ou pessoas numa organização (por ex., o presidente do conselho de administração, o director-geral, o especialista em marketing, o engenheiro de produção, o encarregado, o operário, o tesoureiro). Na prática, e em muitas situações do dia-a-dia, desde o grupo de trabalho na nossa empresa à direcção da associação de pais a que pertencemos, **podemos desempenhar diferentes papéis** (e, às vezes, mais do que um). Trata-se, pois, de uma tipologia.

Quanto aos **traços de personalidade** (introversão/extroversão, ansiedade/autocontrolo, alta/baixa dominância), eles são meramente indicativos. Claro que há papéis que tendencialmente serão mais frequentemente (e talvez até melhor) desempenhados por indivíduos mais introvertidos (por ex., Monitor/Avaliador) ou mais extrovertidos (por ex., Prospector), com maior capacidade de liderança (por ex., Presidente e Estratega), dotados de maior inteligência (por ex., Intelectual), de sentido prático (por ex., Operacional), etc.

Deverá, além disso, ter-se em conta a existência de outros factores quer endógenos quer exógenos que condicionam, o desempenho de papéis na equipa: idade, sexo, formação, experiência pessoal e profissional, tipo de profissão e orga-

A sua obsessão é vista, em geral, como uma expressão de ansiedade. É impaciente e intolerante ou até mesmo compulsivo (E4). Mas está nas suas sete quintas, quando o trabalho requer um elevado grau de concentração e atenção (B2, D7).

Pode eventualmente ter um efeito negativo no grupo quando se perde de vista o essencial, ou seja, quando a árvore esconde a floresta. Em contrapartida, mantém o grupo sob um permanente sentido de urgência, o que é fundamental quando se quer levar um projecto até ao fim, com sucesso (e desde que isso não provoque um elevado nível de stress nas pessoas da equipa!).

Observações Finais

nização, nível de responsabilidade que se tem na organização, título ou cargo formal, etc.

De qualquer modo, o trabalho em equipa implica um desempenho em tudo semelhante ao de uma **orquestra**:

- diferentes instrumentos (de cordas, de sopro, de percussão, etc.),
- tocando em conjunto a mesma música,
- em perfeita sintonia e sincronia,
- sob a batuta do mesmo maestro,
- e numa relação de trabalho cooperativa e, sobretudo, egalitária, ou seja, fora da tradicional relação hierárquica chefe/subordinado).

De facto, nenhum dos oito instrumentos (ou papéis) é mais importante do que os restantes. Pelo contrário, todos eles são importantes e insubstituíveis!...

Esta seria a equipa ideal, composta por oito magníficos!... O que é importante, para o leitor, é estar atento à estrutura e à dinâmica da sua equipa, seja ela qual for, para que não aconteça aquilo que infelizmente é muito vulgar entre nós: termos dois tipos de equipas, umas só de **chefes**, e outras só de **índios**.

Em jeito de conclusão: **Eu e você não somos perfeitos, mas a nossa equipa pode sê-lo!**

FONTE

Inspirado em "Nobody's perfect, but a team can be". *Observer*, 20 Abril 1980. Adaptação livre e reformulação de Luís Graça (1990).



Como Vamos de Reuniões?

•
ALICE CARDOSO

*Acessora Principal da Secretaria-Geral do MTS
Professora de Português nas Escolas Tecnológicas*

○

- *Reuniões? Coisa mais corriqueira! Vamos bem, muito obrigado!*
- *Será? Então, quer dizer que as suas reuniões têm sido um sucesso e os resultados obtidos continuam a ser positivos!*
- *Ahm... nem sempre é tanto assim! Acontece que, por vezes, se discute muito e não se obtêm soluções para os problemas! Por outro lado, seria muito bom se, nas reuniões que coordeno ou em que participo, o tempo fosse melhor gerido, de maneira a tornarem-se mais rentáveis esses encontros!*
- *Ah! Sabe, as reuniões são uma forma de investimento... a propósito, não faria mal ao mundo se passássemos em revista as suas competências em gestão de reuniões...*
- *Pode ser, embora eu ache que as reuniões, mais coisa menos coisa, pouco de novo oferecem que dizer!*

A. COMO ORGANIZAR UMA REUNIÃO

- Acha? Vamos lá! Começemos pelo princípio! **O que faz para preparar uma reunião?**
- O que faço?! Bem, elas devem servir para alguma coisa! Ajudam a encontrar soluções...
- Claro que sim, soluções para os problemas! Mas não fuja à minha pergunta! Volto a perguntar: o que faz para preparar uma reunião?
- Bom, precisamos de saber por que razão precisamos de ter uma reunião...
- Significa então que em primeiro lugar é preciso o quê?
- Começar por identificar qual é o problema...
- Muito bem!, **identificar o problema é, de facto, a primeira coisa a fazer!**

1. IDENTIFICAR O PROBLEMA

Clarifique então qual é o problema...

- Bom, “o que se passa é que a rede informática do nosso serviço rebenta todos os dias e os utilizadores acabam por perder os documentos, com graves prejuízos para a qualidade das prestações fornecidas aos utentes que nos contactam...”

— E desde quando isso é clarificar o problema? Mais parece um rol de lamentações! Deixe-nos ajudá-lo! Para já, **identifique e sintetize o problema no mais curto número de palavras possível**, numa frase deste género: “A actual capacidade da rede no sistema informático é demasiado fraca para o número e necessidades dos utilizadores.”

2. DEFINIR O OBJECTIVO DA REUNIÃO

De seguida, **uma reunião, quando se prepara, deve ter objectivos**. Assim sendo, **defina esses objectivos!**

— Bom, o objectivo é que “precisamos de fazer uma reunião para ver se se resolve a questão da informática e...”
 — Nada! Nada! O objectivo da reunião **não** é fazer a reunião! Deixe-nos ajudá-lo e, como convém, **em menos de 15 palavras**:
 “Reforçar a actual capacidade da rede informática.”
 Viu como foi fácil? Nada de dispersões!

3. COMO CONDUZIR À PROSECUÇÃO DO OBJECTIVO

Chegados a este ponto, há que pensar em **como chegaremos a soluções que remetam para o objectivo definido**. Nada melhor, para o efeito, do que definir

QUEM vai participar na reunião

— Ora, isso é fácil! O pessoal da informática, claro!
 — Todos? Não, senhor! Convoque apenas os *pivots* mais centrais. Já agora, que tal se também convocar para a reunião um representante de cada sector do serviço?
 — Para quê? Já viu quantas pessoas iriam participar na reunião?
 — E daí? São essas pessoas que têm diariamente problemas com a rede, não são? E, embora todos saibamos que **mais do que 10 pessoas numa sala é gente a mais para se obter resultados positivos**, neste caso, e mesmo assim, convoque as pessoas que lhe sugerir: **podem contribuir, e com conhecimento de causa, para que sejam encontradas soluções ajustadas ao problema detectado...**

Posto isto, há que programar

A AGENDA dos pontos a tratar

Lembre-se: a **agenda deve ser relevante para o objectivo estabelecido!**

Ah! E não esqueça o clássico ponto prévio **Informações!**

Logo depois há que também definir

o DIA, o HORÁRIO e o LOCAL

em função do perfil e número dos destinatários, e tendo em conta que também eles têm compromissos de agenda que é preciso respeitar.

Envie as convocatórias com a devida antecedência, por fax ou por e-mail, para que os participantes se possam preparar, sabendo, à partida, que se estabelecer as 9.30h para o começo da reunião, as pessoas começarão a chegar entre as 9.35h e as 10.00h...

— Por acaso, isto de as pessoas não serem normalmente pontuais é uma maçada! Arrastam-se os trabalhos...
 — Na verdade, assim é. Experimente **convocar os participantes para uma hora/início não rotineira**: 9.15h, por exemplo! O que tem vindo a ser observado é que, perante o inédito da hora, as pessoas até acabam por se revelar mais pontuais, quanto mais não seja para satisfazerem a curiosidade de saber por que razão especial foi convocada a reunião para uma hora tão estranha!
 — 9.15h! Interessante sugestão! Hei-de experimentar!
 — Faça isso! Já agora, uma outra sugestão: acrescente também a **hora/terminus da reunião**: os participantes poderão programar as suas actividades pessoais a partir desse momento.
 — Essa é uma óptima dica! Considero que todas as convocatórias de reuniões deveriam revelar esse respeito pelo tempo dos outros!
 — Por fim, **tenha em conta o local**: iluminado, climatizado, limpo, desanuviado de papéis e de mobiliário atravancado. Poucas pessoas se preocupam com esta questão e, parecendo que não, um ambiente acolhedor é mais facilmente propício à reflexão.
 — Concordo! Sou a favor do conforto!
 — Continuemos! Em paralelo às convocatórias, envie por correio



os documentos a analisar

para que cada participante possa estudar atempadamente os diferentes pontos da Agenda. Assim, não haverá desculpas para quem apareça sem vir devidamente preparado!

Prepare-se você também!

- Quem, eu?!
- Sim, você! Para quê tanto espanto? Lembre-se: líder mal preparado, insucesso assegurado!
- Mas, sendo assim... como devo então preparar-me?
- Simples! Passemos em revista alguns aspectos-chave:

- **domina os aspectos técnicos** que irão ser abordados na reunião?
- **já estudou os documentos que enviou por correio?**
- tem na manga **algumas soluções para avançar?**
- **conhece quem irá participar na reunião** — categorias, funções, personalidades, comportamentos? e, em função de tudo isso, **já delineou uma estratégia de abordagem?**
- já pensou na **linguagem a utilizar?**
- já ensaiou o **comportamento que irá ter?**

- Na verdade, tudo isso são aspectos que nunca, até agora, me preocuparam por aí além...
- Pois deveria... são fundamentais! Já agora, nas vésperas da reunião, proceda à vistoria final.
- À vistoria final? Para quê? Isso é lá com o secretariado do serviço!
- Não é, não senhor! **A vistoria final deve ser feita sempre por si!** Mera precaução: **a experiência diz-nos que há sempre pormenores que acabaram por escapar!** Verifique pessoalmente a disposição das mesas e das cadeiras, os quadros de papel e/ou didax, os marcadores respectivos, os meios audiovisuais se necessários. Em cada lugar deve providenciar: papel timbrado para escrever, a plaquete se necessária, a Agenda (para os esquecidos), uma caneta com o nome do serviço (não descure o marketing!), os indispensáveis garrafinha de água e copo. Numa mesa à parte, faça a provisão de algumas tantas cópias dos documentos a analisar (para os esquecidos). Deverá igualmente precaver-se quanto à eventual necessidade de fotocópias acrescidas que resultem no andamento dos trabalhos. E, lá atrás, nos bastidores do serviço, alguém deverá ter sido previamente contactado para servir o café a meio da reunião. Tenha em conta, também, se irá conseguir aguentar o ritmo de acumular a liderança da reunião com a simultânea tomada assídua de notas: se verificar que poderá

não conseguir, é preferível que contacte alguém que possa secretariar a reunião.

B. COMO CONDUZIR UMA REUNIÃO

Tudo a postos, eis-nos chegados ao dia da reunião!

- Ora, isso até é fácil! Toda a gente está cansada de participar em reuniões!
- Claro que sim, **mas nem todas as pessoas sabem participar nelas nem, muito menos, conduzi-las com eficácia!** A este propósito, quando lidera reuniões, o que é que faz?

1. IMEDIATAMENTE ANTES DA REUNIÃO

- Bom, **costumo ser o primeiro a chegar:** devemos dar o exemplo...
- E faz muito bem! Mas não deve ser só para dar o exemplo: importa que **faça uma última revisão na sala...**
- Outra vez?!
- Claro, para verificar se tudo está realmente em ordem... E em seguida, o que é que faz?
- Dou as **boas-vindas**, naturalmente!
- Sim, senhor! E já sabe: **para pessoas diferentes, recepções também diferentes...** Já agora, dê lá uns exemplos!
- Então, deixe-me lá ver se ensaio a contento: “Como está? É um prazer voltar a vê-lo!” “Olá, como está? Ainda bem que veio!” “Viva, como vai? É um conforto sabê-lo aqui, precisamos realmente do seu contributo!” “Conseguiu vir! Ótimo, contamos com a sua colaboração!”
- Excelente! Neste ponto não precisa de melhorar nada!

2. O “ARRANQUE” DA REUNIÃO

Chegados aqui, esta fase introdutória revela-se decisiva na “saúde” da reunião: **da forma como “agarrarmos” o grupo irá depender todo o sucesso ou a ineficácia da reunião!** Se em vez do **tradicional agradecimento a todos por se terem disponibilizado a vir à reunião**, você começar a mesma em ritmo monocórdico e morno no estilo “... estes guardanapos azuis aos quadradinhos brancos não têm bolinhas amarelas nos intervalos entre si, mas poderiam tê-las se o fabricante se tivesse lembrado disso e, se assim fosse, o *design* ficaria muito mais apelativo...”, você está no caminho certo para, um quarto de hora depois, ter na sala quem

- desenhe e pintalgue, a lápis ou esferográfica, de tudo um pouco: naturezas-mortas, ânforas gregas, folhas de

parra arte-nova, motivos abstractos, paisagens, rostos humanos, cavalos em corrida desabalada...

- tire e ponha, e volte a tirar e a tornar a pôr as pulseiras e os anéis...
- comece a pender de sono, por de trás dos óculos escuros...
- coce a cabeça, o pescoço, e novamente a cabeça e novamente o pescoço...
- esprema borbulhas e pontos negros...
- se dedique a examinar atentamente o voo da única mosca presente na sala...
- não páre quieto no assento...
- cruze e descruze as pernas e os braços em ritmo aeróbico...
- descreva entusiasticamente ao parceiro do lado o magnífico jantar para que foi convidado no dia anterior...

— Ora, não faço nada disso! Eu até **procuro envolver logo as pessoas à partida!**

— Belo! Passemos então à etapa seguinte.

3. A CONDUÇÃO DA REUNIÃO

Aqui chegados, cuidado, não vá cair na tentação de **adorar ouvir a sua própria voz, e por tempo indefinido! Evite dominar a discussão!** Nada de blá... blá... blá... blá...

— Não, senhor! Eu até nem falo muito! Mas claro que é preciso termos a **disciplina suficiente para mantermos nas nossas mãos o fio condutor, a razão de ser da reunião...**

— No alvo! Dê um exemplo, então!

— Pois aí vai! “Meus amigos, não podemos continuar a perder tempo assim! Parem de falar todos e a propósito de tudo! Estamos hoje aqui porque há um problema tremendo com o Sector Informático e devemos resolver esta questão, se não ninguém se entende! Além disso, há nesta sala quem ainda não tenha aberto a boca, e seria bom que essas pessoas dissessem o que pensam!”

— Fenomenal! Isso é que é ser-se directo! Apenas com uma ligeira ressalva: se fizer isso, **já terá cortado — e em definitivo! — a voz a todo e qualquer um e, em vez de encorajar a participação segundo os diferentes ângulos da questão, em poucos minutos terá contribuído para que**

- entretanto tenha engrossado a fileira dos desenhadores-paisagistas e para-pintores não reconhecidos pela Humanidade...
- tenha acrescentado o número dos seguidores do voo da mosca, dos espremedores de borbulhas, dos co-

çadores de comichões, dos ocupantes de cadeira com bicho-carpinteiro...

- os sonolentos ameacem rressonar...
- se juntem, ao parceiro do jantar, uns quantos mais, predispostos a falarem das últimas férias excelentes na República Dominicana...

Como vê, não é assim que deve orientar as coisas! **Para cada ponto da Agenda a ser tratado, deve ser dado a cada pessoa, e à vez, um tempo limite de exposição: o contributo de todos é fundamental!**

— Mas muitas vezes **não conseguimos que as pessoas falem todas!**

— É verdade! **São precisamente esses que tradicionalmente põem em causa, e já depois de ter acabado a reunião, as decisões e medidas tomadas por aqueles que participaram activamente. Mais tarde resistirão, e até ao limite, a implementar a mínima mudança, pondo em risco os resultados, que se pretendem positivos, da reunião!**

— Infelizmente é uma prática usual...

— Bom... apesar de termos consciência desta realidade, vamos continuando... **À medida que as pessoas forem falando, vá tomando as suas notas, tentando resumir e clarificar as observações de quem interveio...**

— Tomar notas? Para quê?

— Não é concerteza para treinar a caligrafia! Pense um pouco, para que será?

— Para **reter tudo quanto for sendo dito...**

— E não só! Também para

- **não se dispersar no decurso de todas as intervenções, distanciando-se da discussão focalizada na Agenda...**
- **cumprir os itens da Agenda...**
- **poder fazer facilmente a síntese do que foi tratado na reunião...**

— Eia! Tudo isso?

— Claro! Não se esqueça! **Há um objectivo a prosseguir e para o qual deverão ficar estabelecidas respostas até ao final da reunião: todas as intervenções serão bem-vindas desde que não nos façam perder o nosso precioso tempo por estradas vicinais que, a cada momento, nos desviam da auto-estrada principal! Vá, em círculos cir-**



cuncêntricos, conduzindo os trabalhos, rumo à obtenção de respostas que possam solucionar o problema identificado: foi para isso que a reunião foi feita!

— Por isso é tão importante que **não deixemos dispersar as pessoas!**

— Como é óbvio! Mas isso não quer dizer que **lhes neguemos o direito a dizerem de sua justiça...** E já sabe também que, durante a reunião, poderá ver-se perante

- **o mudo voluntário:** entra mudo e sai calado, e ficamos sem saber o que é que pensa, se é que pensa alguma coisa...

- **o sabe-tudo:** a propósito do que se vai discutindo intervém sempre porque sabe sempre mais de tudo do que qualquer outra pessoa...

- **o obstinado:** teima sistematicamente nas suas opiniões, face às quais as opiniões dos demais são positivamente ignoradas...

- **o eterno-perguntador:** sofre de dúvida metódica, e interrompe constantemente o discurso alheio para apresentar, em círculos de explanação labirínticos, complicadas questões laboriosamente reflectidas...

- **o conflituoso:** contraria tudo e todos, quebra o ritmo dos trabalhos, cria focos de tensão...

- **o fala-barato:** fala de tudo e a propósito de tudo, menos do que interessa...

- **o trapalhão:** é um baralhado, entra e sai de chofre nos assuntos e sempre a despropósito, aturde os outros, confundindo tudo e todos...

- **o quero-lá-saber:** permanece contrariado na reunião porque foi para lá obrigado, e desliga-se positivamente de quanto nela se passar...

- **o tipo-fixe:** participa activamente nos trabalhos e contribui para que a Agenda proposta se salde com nota positiva...

— Ora! Nada disso me preocupa! As pessoas não estão segmentadas assim, dessa maneira tão rígida!

— Pois não, mas **qualquer indivíduo pode saltitar entre todas estas posturas no decurso de uma mesma reunião!**

— Muito bem, tomei nota! E que mais cuidados devo observar?

— A meio da reunião faça a pausa tradicional para o café-zinho, e com bolachinhas, se possível: **este breve interregno propositado alivia a tensão da concentração nos trabalhos e fomenta o estabelecimento de laços de cordialidade entre os presentes.** Simultaneamente, **vá controlando discretamente o tempo:** é importante que as reuniões comecem e acabem às horas previstas: **o tempo é precioso para qualquer um de nós.**

4. O FECHO DA REUNIÃO

Meia hora antes do terminus previsto, proceda à síntese do que foi discutido: ponto a ponto, faça uma primeira avaliação da reunião.

Começando pelos **participantes**, leia para si, em fracções de segundo, quem foi convocado e não compareceu, quem compareceu e não precisava de ter vindo, quem deveria ter contribuído e não participou...

De seguida, retome a **Agenda** e “arrume-a”: que itens deveriam ter sido eliminados? Que itens poderiam ter sido incluídos?

Depois, faça a sua **avaliação quanto à forma como decorreu a reunião:** de que modo os assuntos poderiam ter sido resolvidos de forma mais eficaz? Como é que a reunião poderia ter sido melhorada?

Faça a sua própria avaliação: terá você fomentado suficientemente a discussão? Terá explorado todos os pontos da Agenda? **Terá conduzido o grupo a tomar todas as medidas necessárias?**

— Medidas necessárias? Para quê?

— Ora, não está em causa a prossecução de um objectivo?

— Sim, é verdade, mas...

— Então, **que de outra forma acha que pode chegar à prossecução do objectivo previamente definido se não através da listagem de medidas a implementar?** Concorde que estamos no caminho certo! Logo a seguir, **synetize as ideias, suas e dos outros, em grandes conclusões...**

— Sim, há que tirar conclusões...

— Claro! Mas as conclusões não devem ser encaradas como algo que é obrigatório fazer-se não se sabendo muito bem para quê! As conclusões são essenciais para que, a partir delas, se possa **afectar a cada um, incluindo você, grandes compromissos de acção, face às medidas correctoras listadas.**

— Mas isso implica **descentralização de responsabilidades!**

— Exactamente! E também **delegação de tarefas, conferindo a cada um a máxima autonomia dentro da máxima responsabilidade! E com fixação de prazos!**

— Mas isso representa um verdadeiro desafio! Como é que se vai conseguir controlar o processo a partir daí?!

— Já lá vamos! Primeiramente, não pode esquecer-se que deverá **proceder ao encerramento clássico de qualquer reunião.** O que faz?

— **Agradeço a presença e o contributo de todos e, da mesma forma personalizada como os recebi, assim me des-**

peço de cada um: **a pessoas diferentes, saudações de despedida diferentes...** Posso também prometer que **me mantere em contacto...**

- Quase bem! E agora?
- Pois há mais?
- Faltam umas coisitas ainda! **Falta elaborar a Acta** ou, mais simplesmente, **a Súmula da reunião!** Depois, há que enviá-la **por fax ou por e-mail**, e o mais expeditamente possível, solicitando a cada um o favor de acrescentar as melhorias necessárias. Após a recepção de todos os contributos, **a cada participante será então enviada a versão final, como comprovativo de que houve uma reunião de fase prévia de discussão do problema, seguida de uma listagem de compromissos que deverão ser cumpridos por cada um dos participantes na reunião.** Neste momento sim, poderá dar por encerrada formalmente a reunião, e com o envolvimento de todos. Mas apesar de formalmente ter sido encerrada, a reunião tem continuidade...

C. COMO AVALIAR A REUNIÃO

Ora bem, eis-nos chegados à **fase final, mas não menos importante, da reunião: a Avaliação!** E agora?

- Pois nunca mais acaba?! Não podemos ir para casa?
- Não podemos, não senhor!
- Mas então, o que mais falta?
- Calma, ainda há muito caminho para andar! **Foram estabelecidos compromissos na reunião**, lembra-se?, e **com prazos a serem cumpridos**, está recordado?
- Claro, claro, só não percebo para quê tanta pressa!
- Não? Então, eu vou explicar! Em primeiro lugar, foi identificado um problema de ineficácia do sistema informático no serviço, não foi? Ora, **os custos da inoperacionalidade pagam-se:** paga-os você, pago-os eu, pagamos todos os utentes do serviço, internos e externos, sempre que ele não funciona: ao segundo, ao minuto, à hora, ao dia, ao mês, ao ano!
- Na verdade, se pensarmos assim...
- Em segundo lugar, houve uma reunião para se encontrarem soluções para um problema detectado, não foi? **Já fez as contas a quanto custou essa reunião?** Custos de cada hora—ordenado de cada um dos participantes X o n.º de horas que durou a reunião, custos de fotocópias, custos de endereçamentos, custos de telefone, custos de electricidade, custos da pausa-café, custos (em diferido) da resistência à mudança dos que se alhearam da reunião, custos, custos, por aí fora!...
- De facto...

— Já agora, **some os primeiros custos aos segundos e veja lá se não é razão de peso para se andar depressa na implementação de medidas correctoras do problema identificado!**

- Sim, vistas assim as coisas...
- Pois é! Cabe-lhe a si **controlar periodicamente** (atenção! não asfixie as pessoas aplicando-lhes um controlo taylorista!) **até que ponto cada um dos participantes vai cumprindo a sua quota parte de tarefas no bolo comum dos compromissos assumidos por todos! Invista sobretudo nos reticentes à mudança!**
- Mas como farei eu para que as pessoas se preocupem com cumprir o que assumiram?
- Que tal ir **acompanhando o andamento das coisas por telefone?** O telefone proporciona o estabelecimento de **contactos periódicos personalizados**, e facilita **breves conversas discretas para se fazer pontos de situação...** E, se as palavras forem temperadas com uma **cordialidade amena que remeta para um cenário de amistosa parceria**, melhor, muito melhor!...



- Está muito bem, mas tudo isso vai demorar o seu tempo!
- Decerto, quem disse que não? Mas, a implementar-se a mudança, ela tem que ser sustentada! Sabe?, os equipamentos e a capacidade instalada dos mesmos podem até ser renovados de um dia para o outro, mas as mentalidades e os comportamentos demoram muito mais a serem mudados! **Não é fácil alterar a forma como temos vindo a encarar a gestão das reuniões!** Mas é preciso **ser-se persistente, insistir sempre na avaliação dos resultados!** E sabe porquê? Porque **SÓ QUANDO TODAS AS MEDIDAS CORRECTORAS ESTIVEREM DEVIDAMENTE IMPLEMENTADAS E ASURTIREM EFEITOS POSITIVOS TERÁ FICADO SOLVIDO O PROBLEMA QUE PRESIDIU À REALIZAÇÃO DA REUNIÃO, COM O SIMULTÂNEO RETORNO DO INVESTIMENTO ONEROSO QUE A MESMA REPRESENTOU!!**
- Na verdade, nunca tinha pensado nestes moldes... não fazia ideia!...
- Quase ninguém faz! É caso para fecharmos como começámos: **Que tal vão as suas competências em gestão de reuniões?**
- Depois desta conversa? Nem por isso, muito obrigado!...

A Contas com a Ética Empresarial



A Contas com a Ética Empresarial apresenta diversos estudos sobre a temática da ética, que o autor foi preparando ao longo dos anos mais recentes. Pensado, inicialmente, para os seus estudantes, responde também ao interesse de

muitos empresários e trabalhadores que parecem “dispostos a correr o risco ético da honradez nos negócios” — aliás, a maioria de ambos os grupos.

Muitos dos trabalhos foram escritos em iniciativas dirigidas a profissionais, nomeadamente nas Jornadas Empresariais Portuguesas, Encontro de Vidago, promovidas pela Associação Empresarial Portuense; nas VII Jornadas de Contabilidade e Administração de Coimbra; e nos Encuentros Interdisciplinares de 1994-1995, do IESE, Madrid.

Outros apareceram em revistas, como a *Brotéria* e a *Dirigir*.

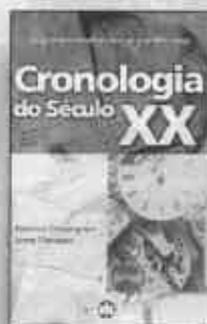
Entre os dez capítulos e anexos, destacam-se os temas da “Função Social do Empresário”, da “Responsabilidade Social da Empresa”, das “Doutrinas Éticas” e dos “Códigos Éticos da Transformação do Capitalismo”.

Ficha Técnica

Título: *A Contas com a Ética Empresarial*
Autor: José Manuel Moreira
Editora: Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

À Venda nas Livrarias

Cronologia do Século XX



A Cronologia do Século XX dirige-se a todos aqueles, especialmente estudantes, que desejam situar-se, facilmente, no tempo e memorizar os principais acontecimentos deste século. Este instrumento de referência permite compreender as maiores

evoluções mas permite também encontrar rapidamente as principais datas do século XX. Catorze artigos temáticos desenvolvem cada um dos temas de forma clara e sistemática:

- as grandes tendências do século XX;
- as grandes datas do século XX, acontecimento por acontecimento.

Ficha Técnica

Título: *Cronologia do Século XX*
Autores: Beatrice Compagnon, Anne Thévenin
Editora: Plátano Edições Técnicas, Lda

À Venda nas Livrarias

A Razão e Fé na Busca de Sentido

RELIGIÕES NUM MINUTO

JUDAÍSMO



Fundador: Abraão, no ano 2000 a. C., e Moisés, no ano 1200 a. C.

Texto Sagrado: A Tora (os cinco primeiros livros da Bíblia) escritos por volta de 900 a. C.

Cidade Sagrada: Jerusalém, cidade do templo de Salomão.

Crentes: 14 milhões. Concentram-se sobretudo em Israel e nos Estados Unidos, mas também na Europa e na Rússia.

Princípios: Deus é único, eterno e abstracto. O seu povo é o povo judeu e, no final dos tempos, o Messias libertá-lo-á da opressão. Existe vida para além da morte, com uma recompensa para os justos e um castigo para os pecadores.

HINDUÍSMO



Fundador: Tem vários fundadores. Foi uma evolução do Vedismo que se deu por volta de 1700 a. C.

Texto Sagrado: O Rigveda, primeiro livro dos vedas, no ano 1400 a. C.

Cidade Sagrada: Benarés (Índia), onde desagua o rio Ganges e onde se lavam os pecados.

Crentes: 733 milhões. Concentram-se no subcontinente indiano.

Princípios: Existem muitos deuses, como Brahma, Vishnu e Shiva, mas uma só realidade subjacente. As pessoas que levem vida justa reencarnarão numa forma de vida superior. Os maus reencarnarão numa forma de vida inferior.

BUDISMO



Fundador: Siddharta Gautama, dito o Buda. Um príncipe nascido no ano 563 a. C. e que começou a sua obra aos 29 anos.

Texto Sagrado: O Cãnone de Pali, do ano 100 a. C., e os Sutras, escritos em 20 d. C.

Cidade Sagrada: O grande pagode de Skwue Dagon, em Rangoon (Birmânia), onde se guardam os cabelos do Buda.

Crentes: 320 milhões. Concentram-se na Ásia Oriental, mas o seu número está em franco crescimento na Europa e sobretudo nos EUA.

Princípios: A vida é uma sequência de nascimento, morte e reencarnação, a plenitude atinge-se com bons pensamentos e boas acções. O sábio deve libertar-se dos desejos e das paixões, que só produzem sofrimento.

CRISTIANISMO



Fundador: Jesus Cristo. Nasceu em Belém no ano 4 antes da era cristã e morreu crucificado no ano 30.

Texto Sagrado: A Bíblia dos judeus (Antigo Testamento), os quatro Evangelhos, as Epístolas de S. Paulo e outros livros (Novo Testamento, escrito entre 40 e 100 d. C.).

Cidade Sagrada: Jerusalém e, para os católicos, Roma (Vaticano).

Crentes: 1800 milhões, 55 por cento são católicos, 35 por cento protestantes e 10 por cento ortodoxos, e estão espalhados por todos os continentes.

Princípios: Deus é único, eterno e abstracto. Jesus Cristo é Seu filho, e fez-se homem para redimir a Humanidade. Existe uma vida para além da morte e, depois do juízo final, justos e pecadores serão separados para a eternidade.

ISLAMISMO



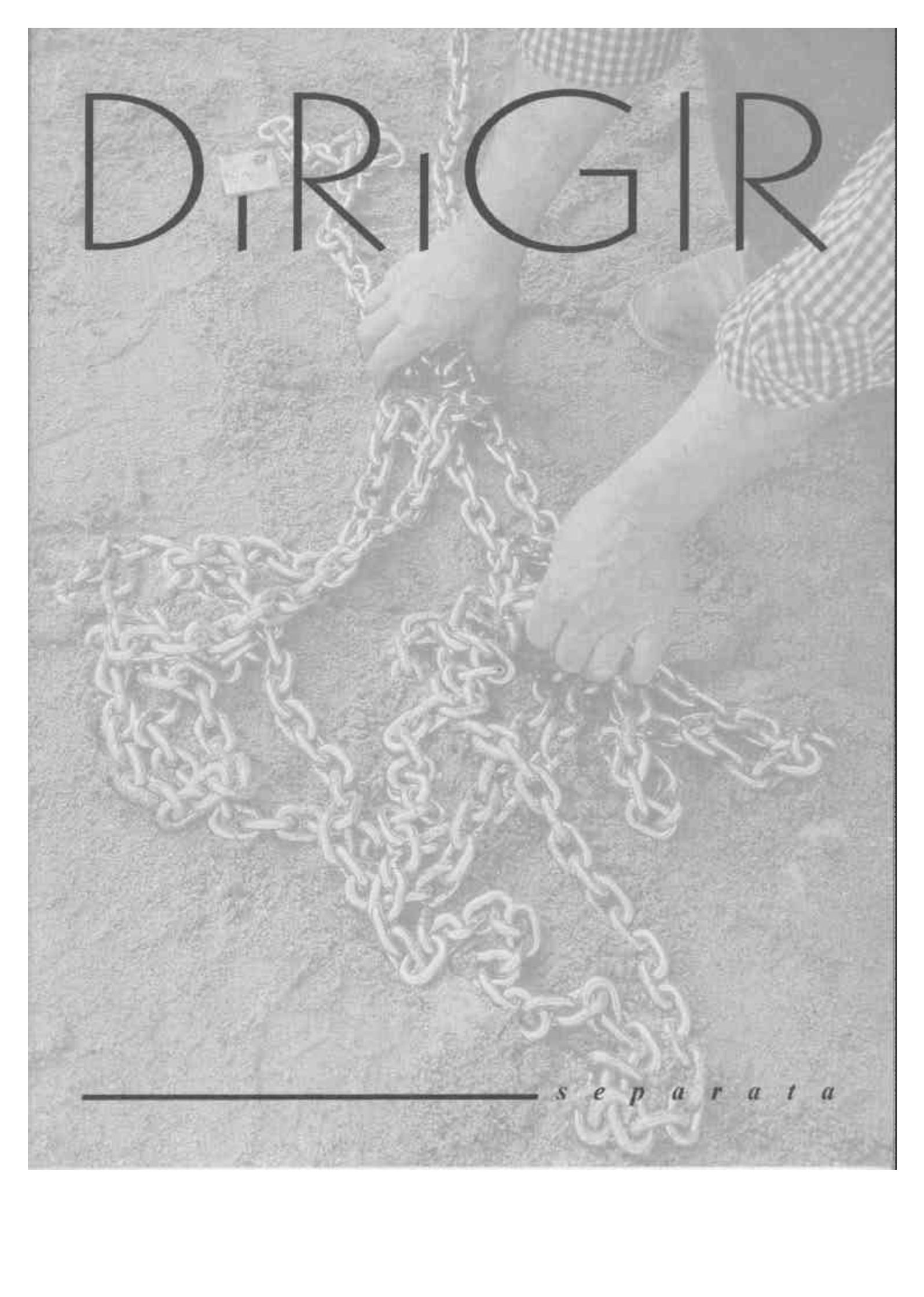
Fundador: Maomé. Nasceu em Meca. O seu chamamento deu-se no ano 622, momento do início do calendário islâmico.

Texto Sagrado: O Corão, ditado por Deus a Maomé através do anjo Gabriel no ano 622.

Cidade Sagrada: Meca, Medina e Jerusalém.

Crentes: 980 milhões. Existem dois ramos, o islamismo sunita (83 por cento de fiéis) e o islamismo xiita (17 por cento), que se repartem pela África, pela Ásia e, crescentemente, pela Europa.

Princípios: Só há um Deus e Maomé é o seu último profeta. É necessário rezar na direcção de Meca, praticar a caridade, jejuar no mês do Ramadão e peregrinar uma vez na vida à cidade santa de Meca.

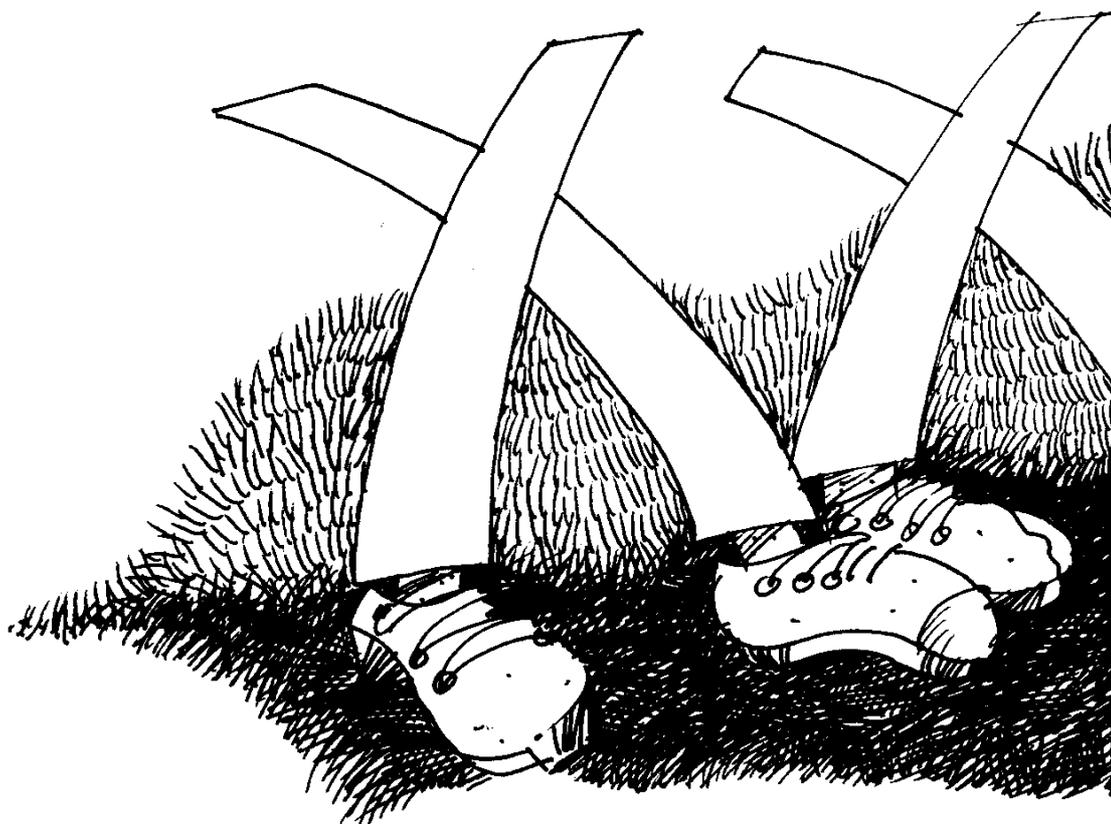


DIRIGIR

s e p a r a t a



Uma Visão Estratégica Para o Século XXI



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 61 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

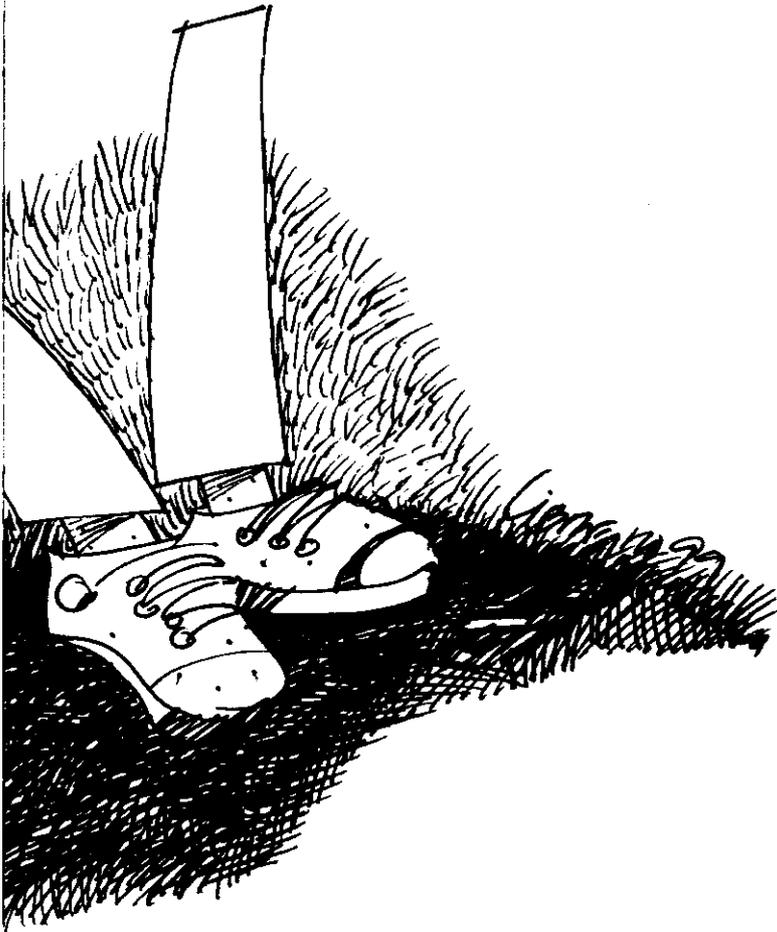
TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS

A estrutura e evolução da população constituem importantes factores de desenvolvimento dos países.

Por este facto, os estudos voltados para a sua análise e para a previsão do seu comportamento a médio e longo prazos assumem especial importância.

Nesta Separata focam-se as projecções demográficas para o nosso País, relativas quer à população total, quer à população activa, por sexos e estratos etários, até 2020.

O Plano de Desenvolvimento Económico e Social foi a fonte utilizada. Procurou-se que as alterações introduzidas — a titulação, a selecção de palavras-chave, assim como as indispensáveis síntese e reconfiguração gráfica do texto — afectassem o menos possível o teor das informações de base. Não obstante, em caso de interesse, poder-se-á aceder à informação original através de consulta ao referido Plano, dado o seu carácter público.⁽¹⁾



A População Total entre 1995 e 2020

População Total em Estagnação

Nos Cenários Demográficos elaborados pelo Instituto Nacional de Estatística, prevê-se que a população portuguesa venha a registar uma quase estagnação nos próximos 25 anos, passando de pouco mais de 9920 mil indivíduos em 1995 para perto de 10 134 mil indivíduos em 2020, o que significa um crescimento médio anual ligeiramente inferior a 0,1 por cento.

Natalidade e Esperança de Vida: Ligeiro Aumento

Este aumento resultará da conjugação de uma evolução favorável do ponto de vista demográfico, caracterizada por ligeiros aumentos da natalidade e da esperança de vida e pela manutenção de um saldo migratório positivo, de dimensão absoluta moderada.

Forte Tendência para o Envelhecimento

A estrutura etária da população apresentará forte tendência para o envelhecimento. A queda da proporção de jovens (0-14 anos) prolongar-se-á, passando de 17,6 por cento, em 1995, para 16,1 por cento, em 2020, enquanto o peso de idosos (65 e mais anos) não cessará de aumentar, passando de 14,7 por cento, em 1995, para 18,1 por cento, em 2020.

População Activa: Decrescimento em Valor Relativo

Verificar-se-á um decrescimento no peso relativo da população em idade activa (15-64 anos), que passará de 67,7 por cento, em 1995, para 65,8 por cento, em 2020. Para além da queda da população em idade activa em termos relativos, após 2000 ela também se contrairá em termos absolutos, reduzindo-se em cerca de 50 000 indivíduos em todo o período.



Envelhecimento Notório

A decomposição da população em idade activa em diversos segmentos etários permite prever um processo de envelhecimento de extensão notória:

- o peso dos jovens adultos (15-24 anos), revelará uma forte quebra, passando de 16,3 por cento em 1995, para 11,8 por cento em 2020, a qual também se revelará em termos absolutos;
- também nos adultos com 25-49 anos se apresentará uma ligeira diminuição relativa, passando de 34,9 por cento para 33,6 por cento, depois de atingir o valor máximo em 2005;
- os adultos mais velhos (50-64 anos) registarão um grande acréscimo relativo e absoluto, passando de 16,5 por cento para 20,4 por cento da população total.

Natalidade em Regressão

A redução do peso que se prevê para os dois primeiros agrupamentos etários (15-24 e 25-49 anos) que abrangem a população feminina em idade fecunda (15-49 anos) faz antever a existência de um forte constrangimento a actuar, no futuro, sobre os níveis de natalidade: após 2005, o aumento do índice sintético de fecundidade pode vir a ser insuficiente para compensar a diminuição, em termos absolutos, do número de futuras mães.

A População Total entre 1995 e 2020

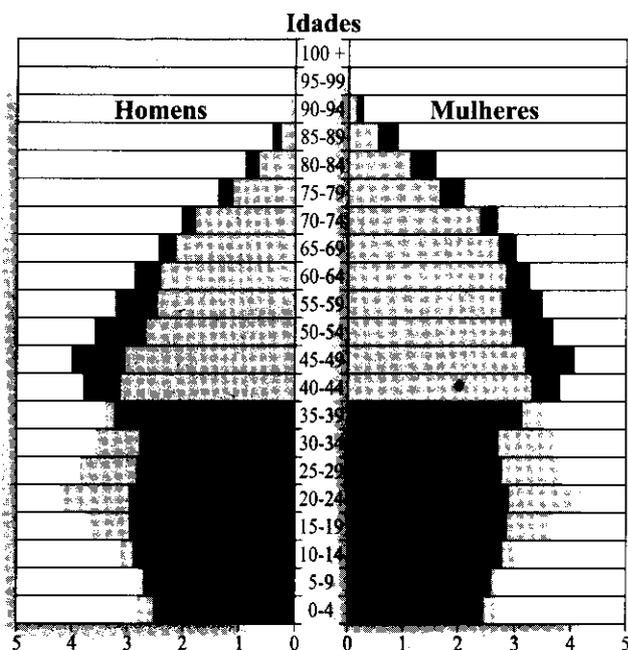
Principais Linhas de Evolução

- Quase estagnação da população total: +0,1 por cento/ano.
- Ligeiro aumento da natalidade e da esperança de vida.
- Saldo migratório positivo mas moderado.
- Forte tendência de envelhecimento.
- Decrescimento da população em idade activa.
- Constrangimentos sérios sobre os níveis de natalidade.

Pirâmide de Idades da População Portuguesa

COMPARAÇÃO DAS PIRÂMIDES ETÁRIAS RELATIVAS A 1996 E 2020

Pirâmide de Idades da População Portuguesa



Em percentagem da população residente total

■ 1996 ■ 2020

Fonte: INE, DPP

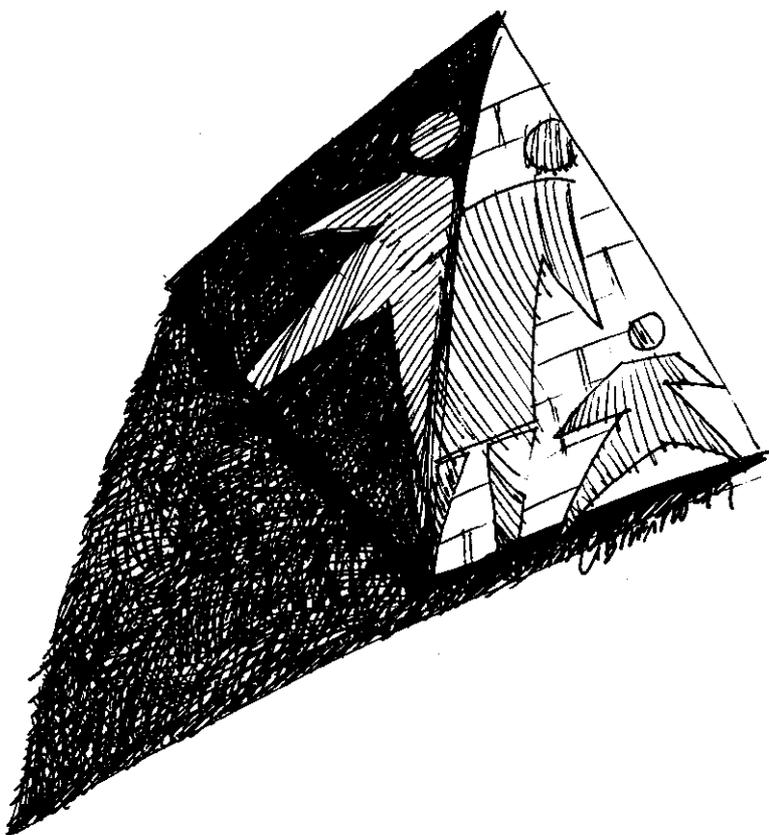
Envelhecimento Ininterrupto

A comparação das pirâmides etárias relativas a 1996 e 2020 torna visível o processo de envelhecimento que tendencialmente atravessará a população portuguesa no próximo quarto de século.

Verifica-se que o índice de envelhecimento, ou seja, o número de idosos por cada 100 jovens, conhecerá uma subida ininterrupta, passando de 83,5 por cento, em 1995, para 111,9, em 2020.

Mais Idosos do Que Jovens

Sendo plausíveis as hipóteses subjacentes, após 2015 o número absoluto de idosos (65 e mais anos) deverá exceder o de jovens (0-14 anos).



A População Activa entre 1995 e 2020

A evolução da população activa portuguesa, nos próximos anos, dependerá das tendências que se perspectivem para a população residente, para a população em idade activa e para as taxas de actividade por idades e sexos.

Redução da População em Idade Activa

O cenário de evolução demográfica apresentado anteriormente perspectiva uma ligeira diminuição da população em idade activa (15-64 anos) até ao ano 2020, em termos relativos e absolutos, a qual poderá ser compensada pelo eventual aumento das taxas de actividade.

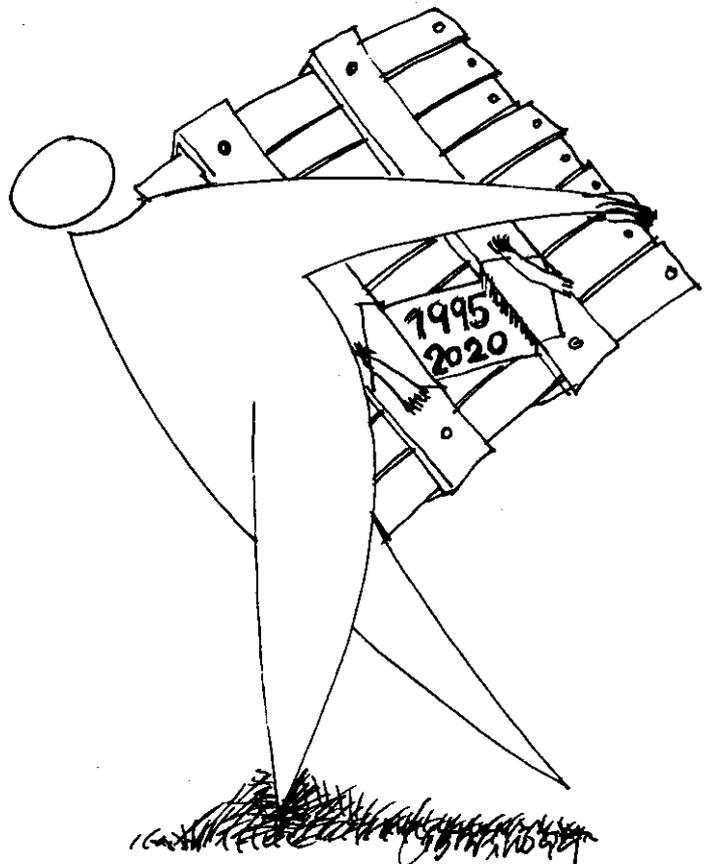
A instabilidade da evolução da população activa — a participação no mercado de trabalho poderá variar, com alguma intensidade, em termos de sexo ou idades específicas — torna por norma aconselhável que as projecções para esta variável tenham um horizonte de enarização relativamente próximo, tendo-se optado pelo ano 2010.

Por outro lado, as dificuldades de prever o comportamento das taxas de actividade num horizonte temporal alargado resultam de um conjunto de factores, de entre os quais se destacam o prolongamento da escolaridade, os incentivos à maternidade, a implementação de novas formas de trabalho (tempo parcial, horários flexíveis, teletrabalho), reformas antecipadas ou o adiamento da saída completa da actividade. Algumas tendências poderão, no entanto, considerar-se adquiridas, como é o caso do incremento do trabalho feminino.

Assim, de acordo com a evolução perspectivada para a população total — e para a população em idade activa em particular — e com as hipóteses formuladas para os níveis de actividade específicos, as projecções realizadas para a população activa portuguesa apontam para a seguinte evolução:

Aumento da Taxa de Actividade Total

A população activa total poderá registar um aumento continuado, passando de 4775,2 mil indivíduos em 1995 para 5143,2 mil indivíduos em 2010, isto é, um incremento de 368 mil activos; este crescimento, que contraria a quebra demográfica já referida para a população em idade



activa, resultará de um ligeiro aumento da taxa de actividade total, que passará de 48,1 por cento, em 1995, para 50,6 por cento, em 2010, segundo a hipótese adoptada;

Aumento Continuado da População Activa

A população activa masculina registará um aumento em termos absolutos, até 2005, antecedendo um pequeno decréscimo até 2010; no conjunto do período, o aumento será de quase 100 000 indivíduos; a taxa de actividade apresentará uma tendência semelhante à dos valores absolutos, aumentando pouco mais de meio ponto percentual entre 1995 e 2010, ano em que atingirá 5,6 por cento;

Aumento dos Activos Femininos: Número de Mulheres Activas Quase Iguala o dos Homens

A população activa feminina apresentará os incrementos mais significativos e aumentará cerca de 265 mil indivíduos durante o período aproximando-se, assim, do total dos activos masculinos; a taxa de actividade conhecerá também um aumento constante, passando de 41,4 por cento, em 1995, para 45,5 por cento, em 2010;

Redução dos Activos Jovens: Entrada Mais Tardia no Mercado de Trabalho

O número de activos nas idades activas mais jovens (15-24 anos) baixará de forma generalizada em resultado de uma incorporação crescente no sistema de ensino formal (secundário e superior), em articulação com o processo de provável extensão da escolaridade obrigatória; as taxas de actividade, sempre em declínio, aproximar-se-ão no caso dos dois sexos, atingindo 37,3 por cento nas mulheres e 39,2 por cento nos homens em 2010;

População Activa Adulta: Valor Máximo em 2010

Na população activa na idade adulta (25-49 anos) — o segmento de população activa com maior dimensão absoluta — registar-se-á:

- um ligeiro incremento dos activos masculinos, até 2005, com declínio até 2010 e crescimento permanente dos activos femininos;

- evolução oposta das taxas de actividade, com ligeira diminuição das masculinas e aumento das femininas, neste caso em consequência da continuada incorporação de mulheres no mercado de trabalho;
- a subida das taxas de actividade, que atingirão o seu valor máximo, com 91,5 por cento no caso dos homens e 82,5 por cento no caso das mulheres, em 2010.

A População Activa entre 1995 e 2020

Principais Linhas de Evolução

- Redução da população em idade activa: -0,7 por cento.
- Aumento da taxa de actividade total em 2,5 pontos percentuais (p.p.).
- Aumento continuado da população activa: +0,5 por cento/ano.
- Redução dos activos jovens (15-64 anos): -3,2 por cento/ano.
- Aumento dos activos masculinos: +100 mil indivíduos.
- Taxa de actividade feminina: +4 p.p.

EM SÍNTESE

Verifica-se que a evolução demográfica em Portugal será marcada num horizonte de médio/longo prazo por um conjunto de tendências pesadas que é hoje possível enunciar, e do qual se destaca:

- uma quase estagnação da população;
- uma forte tendência de envelhecimento;
- um decréscimo da população em idade activa, não só em termos relativos, como também em termos absolutos;
- um aumento da taxa de actividade feminina.

Trata-se, com efeito, do que se poderá designar como uma alteração do regime demográfico a qual, só por si e pelas implicações estruturantes que envolve, terá profundos impactes ao nível da economia e da sociedade portuguesas.

Impactes Económicos e Sociais

Pelas suas implicações na esfera económica e social, o envelhecimento da população constitui um factor de preocupação em algumas áreas do globo, em especial do hemisfério Norte.

Em Portugal, o fenómeno do envelhecimento da população tem sido rápido nos últimos quinze anos em especial no interior, não existindo, por enquanto, evidências claras da sua inversão.

Ao mesmo tempo que se vem registando o aumento do peso da população com mais de 65 anos, reduzia-se de forma quase generalizada a importância relativa dos jovens com menos de 15 anos.

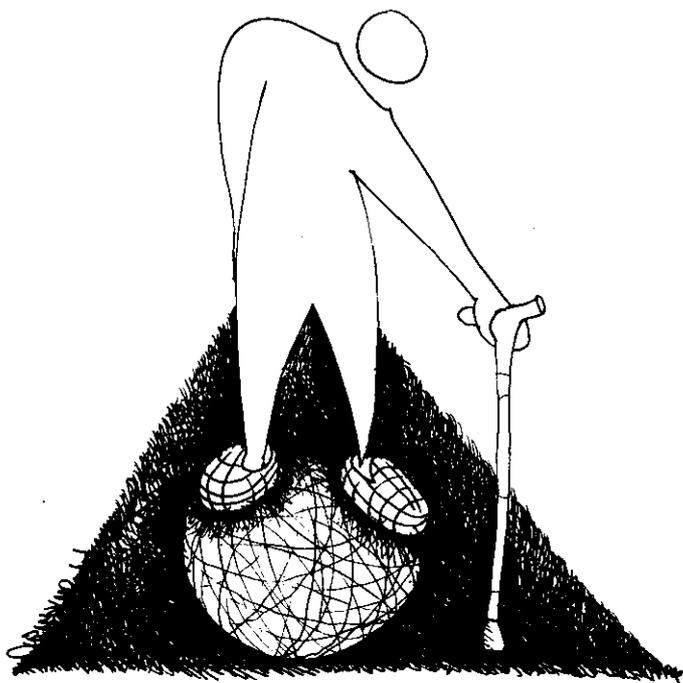
Os valores assumidos pelas variáveis demográficas mais relevantes nas projecções de médio/longo prazo disponíveis para a população portuguesa permitem identificar importantes impactes no que se refere aos sistemas sociais — Segurança Social, Saúde, Educação, entre outros.

Assim, as projecções demográficas apontam para:

A importância determinante do investimento na educação e qualificação dos jovens para que possam enraizar-se no País actividades tecnológica e organizativamente mais modernas, se alargue o seu grau de empregabilidade e aumente a capacidade contributiva para a Segurança Social.

O investimento na educação e qualificação dos jovens será determinante, não só porque essa é a base para que possam enraizar-se no País novas actividades — tecnológica e organizativamente mais modernas —, mas também porque constitui condição para maior grau de empregabilidade e rendimentos familiares mais elevados, implicando assim maior capacidade contributiva para regimes de Segurança Social.

A importância decisiva do investimento na qualificação da população activa em processo relativamente rápido de “amadurecimento” e da abertura de novas áreas de actividade, face a riscos de desemprego em faixas etárias avançadas e/ou com habilitações obsoletas.



O “amadurecimento” da população activa — com a redução do peso relativo das camadas mais jovens — torna decisivo o investimento na sua qualificação, tanto mais que irá atravessar um período em que é de esperar o prosseguimento das reestruturações sectoriais e das mudanças no padrão de actividades; este processo irá colocar, como questão social relevante, o modo de enfrentar situações de desemprego em faixas etárias avançadas e com níveis de qualificação baixos ou em vias de obsolescência, que dificultam reconversões profissionais exigentes.

A necessidade de aumentar a importância dos “pilares” da Segurança Social baseados na capitalização, quer no que se refere aos sistemas públicos, quer no que toca aos sistemas privados.

A evolução das taxas de dependência irá afectar em profundidade os sistemas de pensões do regime geral, ainda dominados pelo princípio da distribuição; em regimes especiais em que decisões administrativas limitaram desde há anos a entrada de novos activos — como é o caso da função pública — os problemas de financiamento ir-se-ão colocar mais cedo.

O aumento gradual da população idosa, forte consumidora de serviços de saúde e vulnerável a situações de invalidez e grande dependência, torna mais urgente do que nunca a luta contra as doenças crónicas com maior expressão nesta faixa etária.

Estes impactes, mais evidentes no que se refere aos sistemas sociais — Segurança Social, Saúde, Educação —, não se esgotam nesta esfera, nem muito menos apenas na respectiva vertente financeira; incidem também, e de forma transversal, sobre vários sectores económicos e diversos aspectos da sociedade, pelo que não poderão deixar de estar presentes na formulação das estratégias e políticas públicas sobre os mais diversos sectores de actividade.

NOTAS

- (1) Portugal — Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006 — Uma Visão Estratégica para Vencer o Século XXI, Ministério do Equipamento, Planeamento e Administração do Território — Dezembro de 1998.

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir



Nova Cidadania

Nova Cidadania é uma revista trimestral, da iniciativa da Fundação Oliveira Martins.

Trata-se de uma publicação dedicada à reflexão e análise sobre temas cívicos e políticos da actualidade, definindo-se pela adesão aos valores da tradição da liberdade e da responsabilidade pessoal em oposição ao relativismo pós-moderno.

O número 2, à venda, tem um dossier sobre a "Desmoralização da Sociedade", com artigos de Maria Barroso Soares, Gertrud Himmelfarb, José Manuel Moreira e Francis Fukuyama.

Director: João Carlos Espada



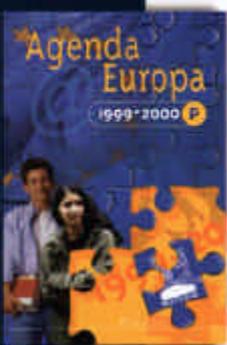
O Mundo em Português

O Mundo em Português é uma revista mensal, da iniciativa do Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais. O seu objectivo é a análise dos grandes temas internacionais, com uma maior preocupação por aqueles que influenciam mais directamente o mundo de língua portuguesa.

O número 1 centra a sua atenção em Timor, dedicando especial cuidado à democratização na Indonésia e aos problemas de Angola, Brasil e Balcãs.

O Presidente brasileiro, Fernando Henrique Cardoso, assina um artigo de opinião.

Director: Álvaro Vasconcelos



Agenda Europa

Agenda Europa é uma publicação anual, da iniciativa da Fundação Generation Europe e da Príncipia, tendo como principais patrocinadores o Ministério da Educação e a União Europeia.

Sem perder a utilidade como agenda, fala da organização e do governo da União Europeia. Fornece também informações úteis sobre as possibilidades de estudar e trabalhar noutros países da UE, o euro, o ambiente, o trabalho voluntário e os quinze países da União, entre muitos outros assuntos.

TÍTULOS	PREÇO AVULSO (com IVA)	PREÇO ASSINATURA NÓRMAL* (com IVA)	PREÇO ASSINATURA ESTUDANTE* (com IVA)
Nova Cidadania	750\$00	2.500\$00	2.000\$00
O Mundo em Português	300\$00	3.000\$00	2.000\$00
Agenda Europa	500\$00	Condições especiais para escolas.	

*Preços válidos para Portugal

Autorizo débito no meu cartão
 Visa Master/Eurocard
 N°
 Valor da transacção: _____ \$00
 Validade do cartão: ____/____ Data de Encomenda: ____/____
 Assinatura: _____

Nome: _____
 Morada: _____
 Código Postal: _____ Localidade: _____
 N° de contribuinte: _____ Telefone: _____
 Profissão: _____ E-mail: _____

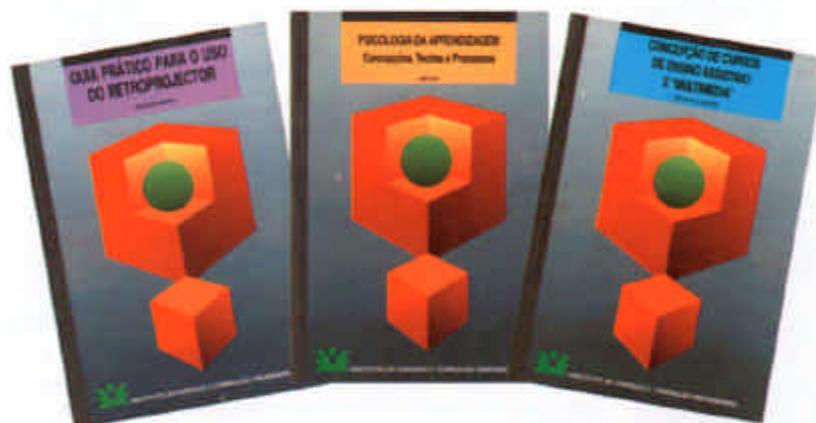
Junto cheque n°: _____
 sobre o banco _____
 no valor de _____ escudos, à ordem de
 Príncipia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Peça que me seja enviado à cobrança (acrescem 700\$00)



Encomendas para:

Príncipia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
 Avenida Marques Leal, 21, 2°
 2765-495 S. João do Estoril - Portugal
 Telefone: (351) 21 467 87 10 · Fax: (351) 21 467 87 19
 E-mail: principia@principia.pt
 URL: <http://www.principia.pt>



Alguns Volumes Publicados

A Aprendizagem e os Jovens
M^ª Lucília Oliveira/Manuela Porto

A Comunicação
Luís Cardim/Pedro Marques

Definição de Objectivos de Formação
Maria de Lourdes Vieira

Avaliação Pedagógica na Formação Profissional - Generalidades
José Sampaio/António Tira-Picos

Avaliação Pedagógica na Formação Profissional - Técnicas e Instrumentos
José Sampaio/António Tira-Picos

O Método Demonstrativo
Arménio Pereira/José Eduardo Rocha

Preparação e Desenvolvimento de Sessões de Formação
Fernando Oliveira

A Análise de Trabalho - Abordagem Sistémica
Acácio Duarte

Elaboração de Programas de Formação
José Manuel Dias

Guia Prático para o Uso do Retroprojector
Artur da Rocha Machado

Os Meios Audiovisuais na Formação
Carlos Portugal Ribeiro/João Alberto Pires/Luís Relvas

Métodos Pedagógicos
João Pinheiro/Lucília Ramos

Concepção de Cursos de Ensino Assistido e Multimédia
José Garcez Lencastre

Psicologia da Aprendizagem - Conceções, Teorias e Processos
Jorge Pinto

A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa
Rita Campos e Cunha

Preço: 650\$00

DISTRIBUIÇÃO E VENDA:

Gabinete de Comunicação- Núcleo de Informação Científica e Técnica
Av. José Malhoa, 11 • Piso 0 • Lisboa 1099-018 • Telefone 21. 722 70 00



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL