

D.RIGIR

revista para chefias

As Fronteiras dos Séculos

SEPARATA

*A Globalização
do Comércio*



COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



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

O REGIME JURÍDICO DOS ACIDENTES DE TRABALHO E DAS DOENÇAS PROFISSIONAIS

EM DEBATE:

- * A nova regulamentação dos Acidentes de Trabalho e das Doenças Profissionais
- * Higiene, Segurança e Saúde no trabalho
- * Seguros de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais
- * O papel da Segurança Social
- * Cálculo Percentual das Desvalorizações: área psíquica e física
- * Cálculo das Indemnizações: montantes e conceitos de remuneração
- * Contrato de trabalho na sequência de incapacidade
- * Processo de trabalho em consequência dos Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais

COM AS PARTICIPAÇÕES DE:

Dr. José Castelo
Direcção
REVISTA "FORUM IUSTITIAE"
Cons. António Lama
Juiz Conselheiro
SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
Dr. Carlos Alegre
Procurador - Geral Adjunto
Dr. Costa Campos
Advogado
Dr. Luís Conceição Freitas
Director de Segurança e Saúde no Trabalho
PT-ACS - PORTUGAL TELECOM

Dra. Maria Calado Correia
Técnica Superior Principal
IDICT
Dr. Pedro Ordina Bettencourt
Docente
UNIVERSIDADE LISIADA
Dr. António Albuquerque
Director
COMPANHIA EUROPEIA, S.A.
Dra. Paula Martins
Directora de Recursos Humanos
METROPOLITANO DE LISBOA, E.P.

Dra. Margarida Grave
Advogada
ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS DE
CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS
Prof. Doutor Ribeiro Mendes
Presidente do Conselho de Administração
TELETUM, SOC. CONSULTADORA DE
GESTÃO, S.A.

ORGANIZADO POR:



EM COLABORAÇÃO COM:

Forum Iustitiae
Divulga de Jurisprudência



COM OS APOIOS DE:

Seguros

TRABALHO
& Segurança Social

DiRiGIR

Vida Económica O Contribuinte

☐ Sim Desejo receber informação mais detalhada sobre a Conferência "O REGIME JURÍDICO DOS ACIDENTES DE TRABALHO E DAS DOENÇAS PROFISSIONAIS" a realizar nos dias 9 e 10 de Maio de 2000, em Lisboa.

Nome _____ (Título académico) _____ Função _____ Departamento _____
Empresa _____ N.º Contribuinte _____ Telefone _____ Fax _____
Morada _____ Cód. Postal _____

MGI (Portugal) - Tel: 21 410.74.36; Fax: 21 410.85.41; R. Gen. Ferreira Martins, 8 - 10º B, 1495-137 Algés - E-mail: mgi.portugal@mail.telepac.pt

ID:

23 e 24 de Maio 2000
Hotel Meridien - Lisboa

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EM DEBATE:

- Que política de Recursos Humanos adoptar para uma nova abordagem na gestão de pessoas?
- Modelos de Carreiras: qual futuro?
- Políticas e modelos de formação
- O perfil dos dirigentes na Função Pública
- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho: um caminho a percorrer
- Essências Disciplinadas, Ética e Deontologia profissional
- Auditoria de Recursos Humanos
- Teletreabalho na Função Pública: que aplicabilidade?

COM AS PARTICIPAÇÕES DE:

Dr. Luís Correia Rocha
HOSPITAL DE SANTA MARIA
Prof. Doutor Mário Rui Moura
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
Dra. Margarida Capela
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
Prof. Doutor J. A. Oliveira Rocha
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ADMINISTRAÇÃO E
POLÍTICAS PÚBLICAS
Dra. Maria Manuela Quintanilha
DIRECÇÃO GERAL DE ACÇÃO SOCIAL
Dr. João Sérgio Gonçalves
INSPECÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA

Eng.º Mário Cordeiro
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Eng.º Miguel Almeida Branco
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O DESENVOLVIMENTO
DO TELETRABALHO
Dr. Paulo Trindade
FEDERAÇÃO NACIONAL DOS SINDICATOS DA FUNÇÃO
PÚBLICA
Dra. Manuela Calado
IDICT
Dr. Eduardo Marques da Cruz
INFARMED

ORGANIZADO POR:



COM OS APOIOS DE:

Vida Económica

TRABALHO
& Segurança Social

DiRiGIR

☐ Sim Desejo receber informação mais detalhada sobre a Conferência "GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA" a realizar nos dias 23 e 24 de Maio de 2000, em Lisboa.

Nome _____ (Título académico) _____ Função _____ Departamento _____
Empresa _____ N.º Contribuinte _____ Telefone _____ Fax _____
Morada _____ Cód. Postal _____

MGI (Portugal) - Tel: 21 410.74.36; Fax: 21 410.85.41; R. Gen. Ferreira Martins, 8 - 10º B, 1495-137 Algés - E-mail: mgi.portugal@mail.telepac.pt

ID:

S U M Á R I O

EDITORIAL 2

DESTAQUE
As tarefas do milénio 3
Viriato Soromenho-Marques

Tome nota 8

HISTÓRIA E CULTURA
Modernidade: 13
tempo, antecipação, projecto
Elvira Pereira e Fernando Casqueira

GESTÃO
Nas fronteiras do século... 17
Paulo Finuras



FOTO: JÓRGE BARROS

22 Sonhos, ilusões e desafios
Sandra Pires

30 A gestão do milénio e os valores
Silvio Manuel da Rocha Brito

34 Sabia que...

36 Modas da gestão
— estética ou racionalidade?
Arménio Rego

43 Disse sobre gestão

ASPIRINAS DA ALMA
44 Os novos lazeres
Lúlia Spencer Branco



NAS FRONTEIRAS DO SÉCULO

EUROFLASH 46

DESENVOLVIMENTO PESSOAL
Está à procura de emprego? 47

FALE BEM, ESCRIVA MELHOR
Estórias de palavras 53
Alice Cadoso

BREVES 60

LIVROS A LER 61

ÍNDICE 63



ASPIRINAS DA ALMA

COLABORADORES: ALICE CAIDOSO, ARMÉNIO REGO, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, LÚLIA SPENCER BRANCO, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PAULO FINURAS, SANDRA PIRES, SILVIO MANUEL DA ROCHA BRITO, VIRIATO SOROMENHO-MARQUES. REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO. CAPA: FOTO DE JÓRGE BARROS. CONCEÇÃO E DIREÇÃO 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

REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento

de Formação Profissional

Direcção das Revistas

Tel.: (01) 868 29 67

Ext.: 2320, 2447, 2652

Apartado 8236

1803 LISBOA CODEX

E-mail: dir@ief@mail.ief.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: 0871-7154

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

O final de cada século constitui um momento propício ao formular de dúvidas, de interrogações sobre o que se poderá esperar, de bom ou de mau, durante aquele cuja travessia vai ter o seu início.

Desta vez, no dealbar do século XXI as grandes interrogações estão perfeitamente identificadas e de entre elas destacam-se, sem dúvida, aquelas que o autor do artigo de destaque deste número da Revista referencia e desenvolve:

- Como irá evoluir o sistema de governação mundial, face à perda crescente das soberanias nacionais?
- Como se irá compatibilizar o crescimento demográfico com a diminuição dos actuais recursos não renováveis?
- Como irão ser combatidos os impactes negativos da globalização?
- Como se irão resolver os desequilíbrios ambientais actualmente existentes?

Os mais pessimistas associam estas interrogações a crescentes situações de ruptura antevendo, portanto, um futuro dificilmente sustentável.

Os mais optimistas, por seu turno, acreditam na vontade dos homens, na sua inteligência e capacidade criadora para ganhar os desafios, sem dúvida difíceis, que irão ter pela frente.

Como exemplo, socorrem-se estes da resposta que foi dada, durante o século que agora termina, à questão do previsível esgotamento dos recursos que também já se colocava, embora em menor escala, à geração que assistiu ao seu nascimento. De facto, a economia mundial soube então reagir razoavelmente bem às exigências que lhe foram colocadas por um crescimento sem precedentes da população, graças em grande parte à interacção progressiva da ciência e da tecnologia, que permitiu aos cientistas descobrir novas formas de aumentar os rendimentos das culturas e novas maneiras de fazer crescer a rentabilidade dos minerais e igualmente encontrar novas fontes de energia e novas utilizações para os recursos disponíveis.

Dir-se-á que os problemas têm hoje uma outra dimensão e se colocam a uma escala mais global; pois bem, significa então que as soluções também têm que ser encontradas a nível global e, por isso, existem agora muito mais estruturas intergovernamentais e supranacionais, das quais se dá, aliás, conta, em termos da sua natureza e objectivos, na Separata que acompanha este número da Revista.

Há, portanto, que ter esperança nos resultados da acção dessas estruturas e acreditar, como fizeram, aliás, aqueles que nos precederam na anterior fronteira dos séculos, que a ciência e a tecnologia irão estar ao serviço das pessoas e que todas elas irão poder colher os benefícios daí decorrentes.





VIRIATO SOROMENHO-MARQUES

Professor Associado da Universidade de Lisboa

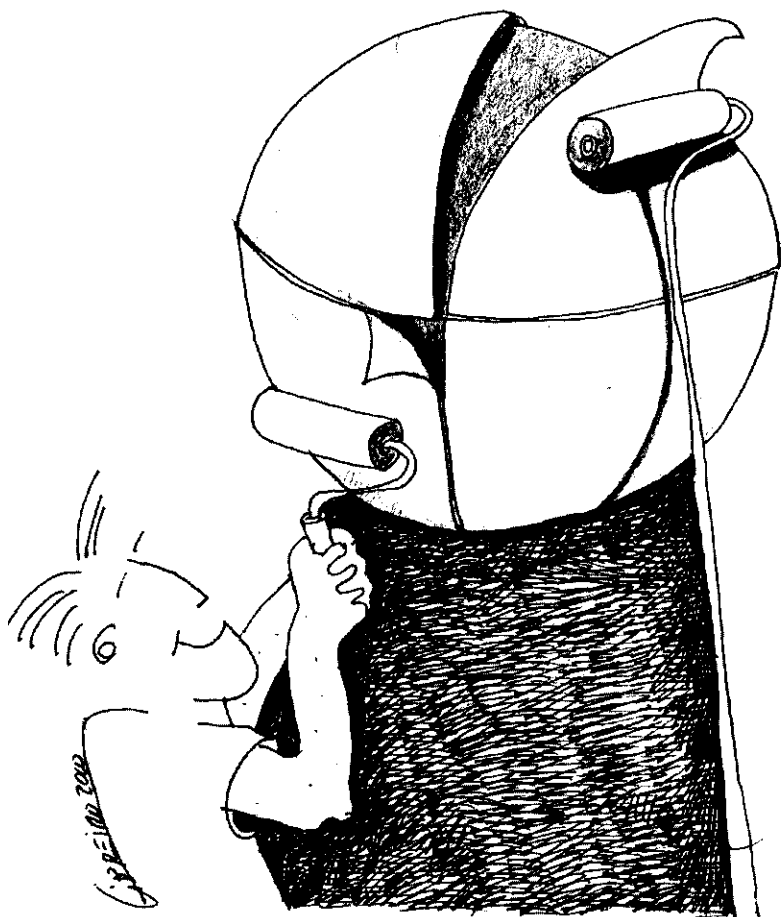
As Tarefas do Milénio

O futuro encerra em si um enigma que nenhuma organização ou indivíduo se encontra em condições de pretender desvendar. As cartas de navegação da história e do tempo social, que fizeram os nossos antepassados vibrar de esperança e entusiasmo na entrada para o século

XX, estão hoje rasgadas e cobertas de descrédito. Doravante o método consiste em navegar à vista, com prudência, reunindo o maior cabedal de conhecimentos possível, mas sem deixar que as velas enfunadas pela arrogância atirem a nossa embarcação para um naufrágio inevitável.

Ao contrário da geração que inaugurou o século xx, a nossa, que dele se despede, habita no desconforto de uma crise dos valores fundamentais que moldaram a modernidade. Para a nossa geração, a ciência e a técnica já não são substitutos laicos da Revelação, o Estado já não é o núcleo fundamental da aposta na emancipação, a história não conduz inevitavelmente ao progresso e à felicidade, e o mercado não é a panaceia para todos os males. As catástrofes ambientais, a desgraça dos totalitarismos, duas guerras mundiais e o crescimento da miséria em paralelo com uma inaudita concentração de riqueza ensinaram-nos lições amargas que não podemos, nem devemos, esquecer.

A única certeza que possuímos, hoje, face ao dealbar do terceiro milénio, é a de que os modos de vida e os valores, as hierarquias e os sistemas de organização do poder, do trabalho, das interações entre sexos, povos, culturas e toda a relação da Humanidade consigo própria e com o planeta Terra, todas essas características são dimensões policromáticas de uma mesma e grande crise, cujas facetas principais procuraremos enunciar nas linhas que se seguem.



1. UM NOVO SISTEMA INTERNACIONAL

Depois de três séculos de **equilíbrio do poder** entre várias potências europeias com ambições imperiais, e de quarenta anos de Guerra Fria, baseada num *sistema bipolar*, a comunidade mundial entrou num período de transição caracterizado pela temporária, e insustentável, hegemonia norte-americana.

Nessa medida, uma das questões cruciais do futuro prende-se com as modalidades de evolução do sistema de governação mundial. Num mundo com problemas a uma escala cada vez mais global, desde a crise ambiental ao comércio, dos fluxos financeiros ao banditismo, das tecnologias da comunicação aos novos problemas de segurança, importa vislumbrar se a Humanidade será capaz de encontrar soluções e respostas também a uma escala global.

Algumas das principais interrogações e tendências podem ser enunciadas da seguinte forma:

- Como irão evoluir as estruturas intergovernamentais e supranacionais, sobretudo no âmbito do sistema das Nações Unidas?
- Como irá responder o Estado-nação à perda crescente do seu horizonte de soberania?
- Como se irão comportar os novos sujeitos da política e do direito internacional, nomeadamente as ONG (Organizações não Governamentais), que congregam interesses e sectores a uma dimensão mundial?
- Será que a lógica federal e contratual se sobreporá à tendência hegemónica e belicista no enfrentar e solucionar de conflitos?
- Será possível vislumbrar uma coexistência pacífica e duradoura entre grandes blocos regionais atravessando continentes e oceanos?
- Seremos capazes de nos precaver contra a eclosão de conflitos nucleares, mesmo travados numa base regional?

2. UMA DEMOGRAFIA NOS LIMITES DA DIGNIDADE

Os cenários conservadores para meados do século xxi, a serem válidos, representariam o advento de uma incontornável catástrofe demográfica, uma autêntica rota de colisão entre a civilização técnica



e a biosfera: a Humanidade roçando os 9 a 10 mil milhões; a disponibilidade alimentar em diminuição acelerada; a destruição de parte significativa da diversidade biológica (mais de um milhão de espécies da fauna e flora extintas e o fim das florestas tropicais); novas doenças sem resposta médica; o agravamento radical das alterações climáticas com a duplicação das concentrações de dióxido de carbono; o aumento da desordem e da ingovernabilidade social e política, etc.

A questão da relação entre as bocas e o pão disponível é apenas a face mais imediata e mais inadiável da luta por um futuro sustentável. Nessa medida, algumas linhas de força estratégica se desenham, desde já, se queremos evitar situações de ruptura e colapso:

- A necessidade de uma política demográfica mais racional e adequada ao carácter limitado dos recursos alimentares.
- Protecção e promoção da biodiversidade, como base natural da inovação biotecnológica, de que depende tanto a indústria alimentar como a farmacêutica.
- Extrema vigilância quanto aos impactes ambientais indesejáveis que venham a ocorrer no âmbito das pesquisas e aplicações associadas a organismos geneticamente modificados (OGM), aprofundando os resultados históricos da recente reunião de Montreal.

- Internalização dos custos ambientais, para permitir que o preço das mercadorias — da agricultura, à indústria e serviços — traduza os impactes ambientais efectivos da sua produção, levando o mercado a premiar as condutas ambientais mais adequadas.
- Revisão das políticas fiscais e de subsídios, no sentido de estimular a iniciativa privada no domínio das práticas agrícolas ambientalmente mais correctas.
- Promoção da mudança, ou conservação, de hábitos culturais e estilos de vida ambientalmente positivos, tanto na alimentação como nas técnicas produtivas.
- Percepção da ameaça global para a paz internacional que uma crise alimentar pode significar.

3. MERCADO GLOBAL E SUSTENTABILIDADE

No que concerne às questões da economia, e em particular do trabalho, a globalização traduz-se para as nações desenvolvidas do Ocidente por dois desafios particularmente agudos, que poderemos designar, respectivamente, como “o retorno da teoria clássica do valor” e a “recomposição da sociedade civil”.

As velhas teorias do valor, desde Adam Smith a Marx, continuam a ajudar a compreender os fenómenos da deslocalização empresarial, bem como a célere circulação do capital financeiro especulativo. É porque o Mundo funciona hoje como uma só oficina, um só laboratório, um só mercado, que, por outro lado, as conquistas do Estado social de modelo europeu, resultado de uma estranha combinação entre poderio militar e colonial com a

organização reivindicativa do movimento operário, se encontra em profundo desequilíbrio e com enorme dificuldade em produzir respostas adequadas.

O impacte da concorrência global, que coloca no mesmo mercado economias com diferentes sistemas de trabalho e segurança social, com códigos de conduta perante os direitos humanos e o ambiente

A questão da relação entre as bocas e o pão disponível é apenas a face mais imediata e mais inadiável da luta por um futuro sustentável.

completamente diversos, é muito maior do que aquilo que a linguagem afectada da tecnocracia é capaz de traduzir. Quando se fala na necessidade de aceitar elevados índices de desemprego estrutural (na ordem dos 10-12 por cento), no imperativo de reformar os sistemas europeus de segurança social, na urgência de aliviar as obrigações contributivas não salariais dos empregadores, na inevitabilidade de se flexibilizar as leis laborais de modo a facilitar os despedimentos, o que está a ser dito ultrapassa o domínio conjuntural da gestão dos negócios políticos quotidianos. Com efeito, o que isso traduz é a própria mudança da nossa

concepção de sociedade civil, uma das traves-mestras da própria cultura política democrática do Ocidente. Esses impactes negativos traduzem-se pelo desenraizamento urbano de populações migrantes e emigrantes, por conflitos de um multiculturalismo mal dimensionado, pela ascensão da toxicodependência e da insegurança, pela apatia e amorfismo da cidadania, pela crise das diversas modalidades de associativismo — a semente vital de qualquer sociedade civil — substituído pela apologia de um hedonismo egoísta e cínico, sem qualquer referência a valores

cívicos superiores.

O principal dilema da globalização passa, assim, pela (in)capacidade de realizarmos duas tarefas essenciais:

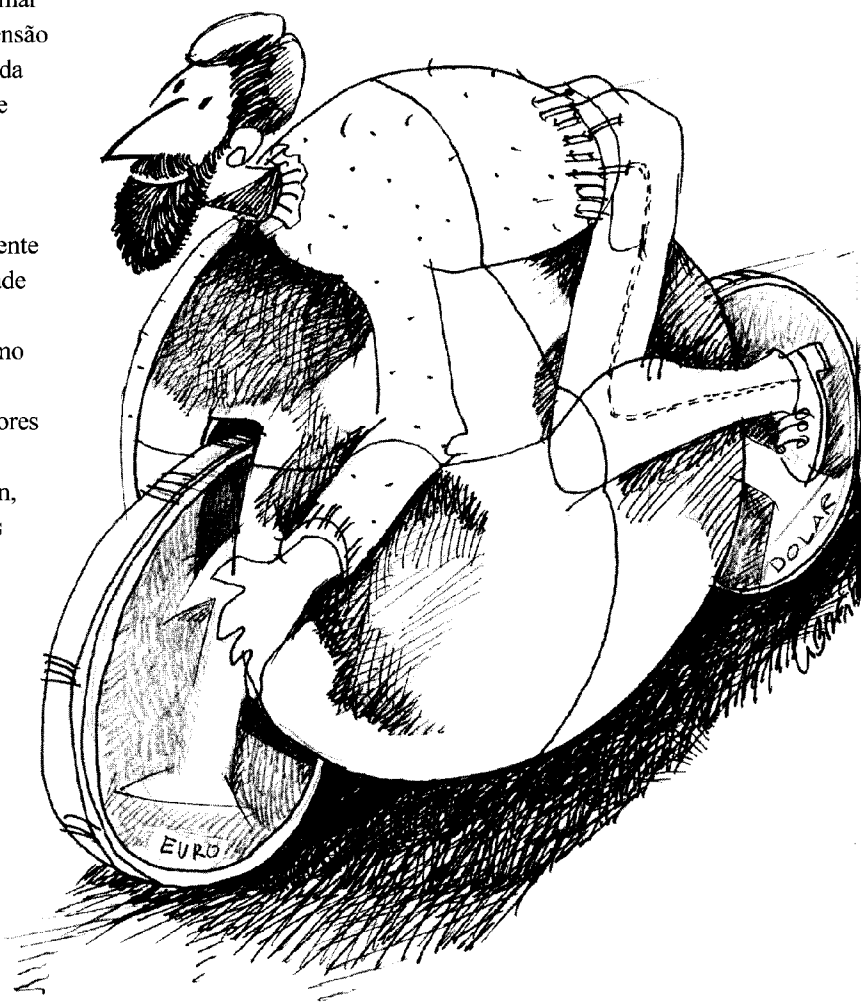
- Pela capacidade de conjugarmos harmoniosamente o facto de sermos habitantes de uma civilização global, com o direito à manutenção das nossas raízes e identidades culturais.
- Pela necessidade de encontrarmos um novo equilíbrio entre a esfera do político e do económico. Com efeito, só poderemos falar em cidadania efectiva quando existir

escrutínio democrático sobre os grandes focos multinacionais de poder financeiro e económico, sob o risco de ser o tecido delicado e vital da sociedade civil a ser posto em causa.

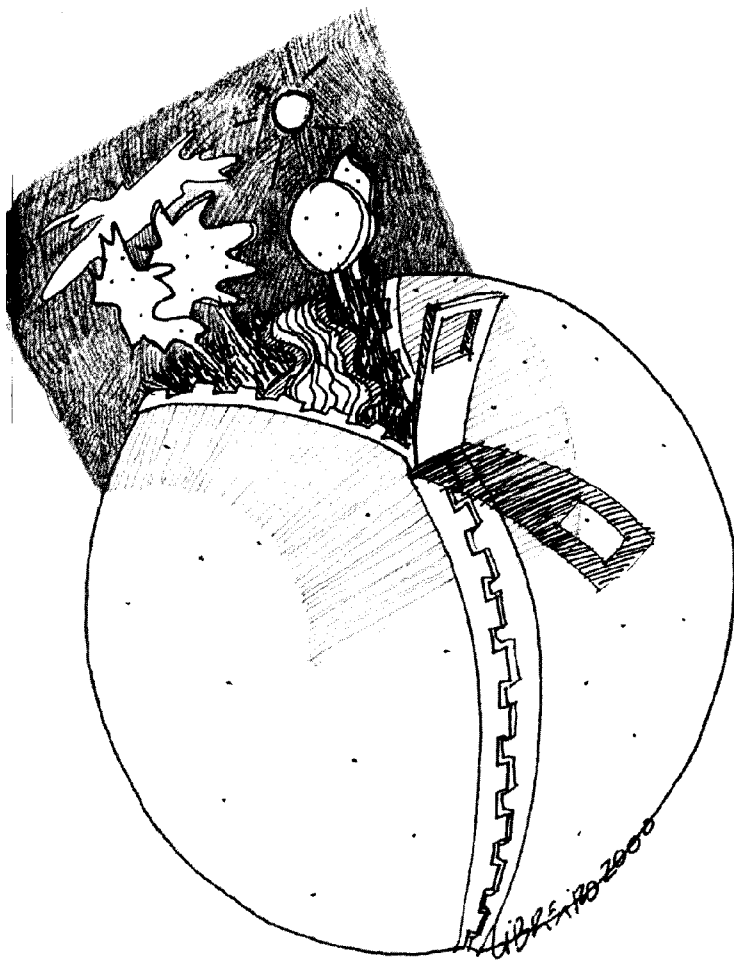
Teremos a sabedoria de aceitar, na mesa comum da Humanidade, a partilha das diferenças, em vez de mergulharmos no “choque de civilizações”, contra o qual nos advertiu recentemente Samuel Huntington?

4. OS DESAFIOS DA CRISE AMBIENTAL

A crise ambiental tornou-se, definitivamente, a síntese das tarefas que a Humanidade tem de enfrentar em conjunto. O combate à herança terrível da crise ambiental, que tem vindo a acumular-se ao longo dos últimos duzentos e cinquenta anos a uma escala inaudita, nas suas múltiplas formas, vai acompanhar a Humanidade talvez bem para além do século XXI.



A globalização traduz-se para as nações desenvolvidas do Ocidente por dois desafios particularmente agudos, que poderemos designar, respectivamente, como “o retorno da teoria clássica do valor” e a “recomposição da sociedade civil”.



As tarefas são imensas:

- Encontrar novas fontes, duradouras e não poluentes de energia, que sejam a base de novas modalidades de produção e transporte ambientalmente adequados.
- Concluir com sucesso a transição em direcção a um novo paradigma de ciência e tecnologia, que seja capaz de estabelecer uma relação de simbiose, em vez da actual rota de colisão com os sistemas naturais.
- Caminhar gradual, mas decididamente, para uma resposta planetária aos grandes desafios globais do ambiente: da depleção da camada de ozono, assegurando as vitórias já alcançadas; das alterações climáticas; da perda da diversidade biológica; da degradação da atmosfera; da diminuição crítica de recursos hídricos vitais; da degradação dos solos aráveis.
- Assegurar um combate mundial combinado aos milhões de “pontos negros” dos diversos tipos de poluição acumulada ao longo dos dois últimos séculos, bem como a todos os traços da

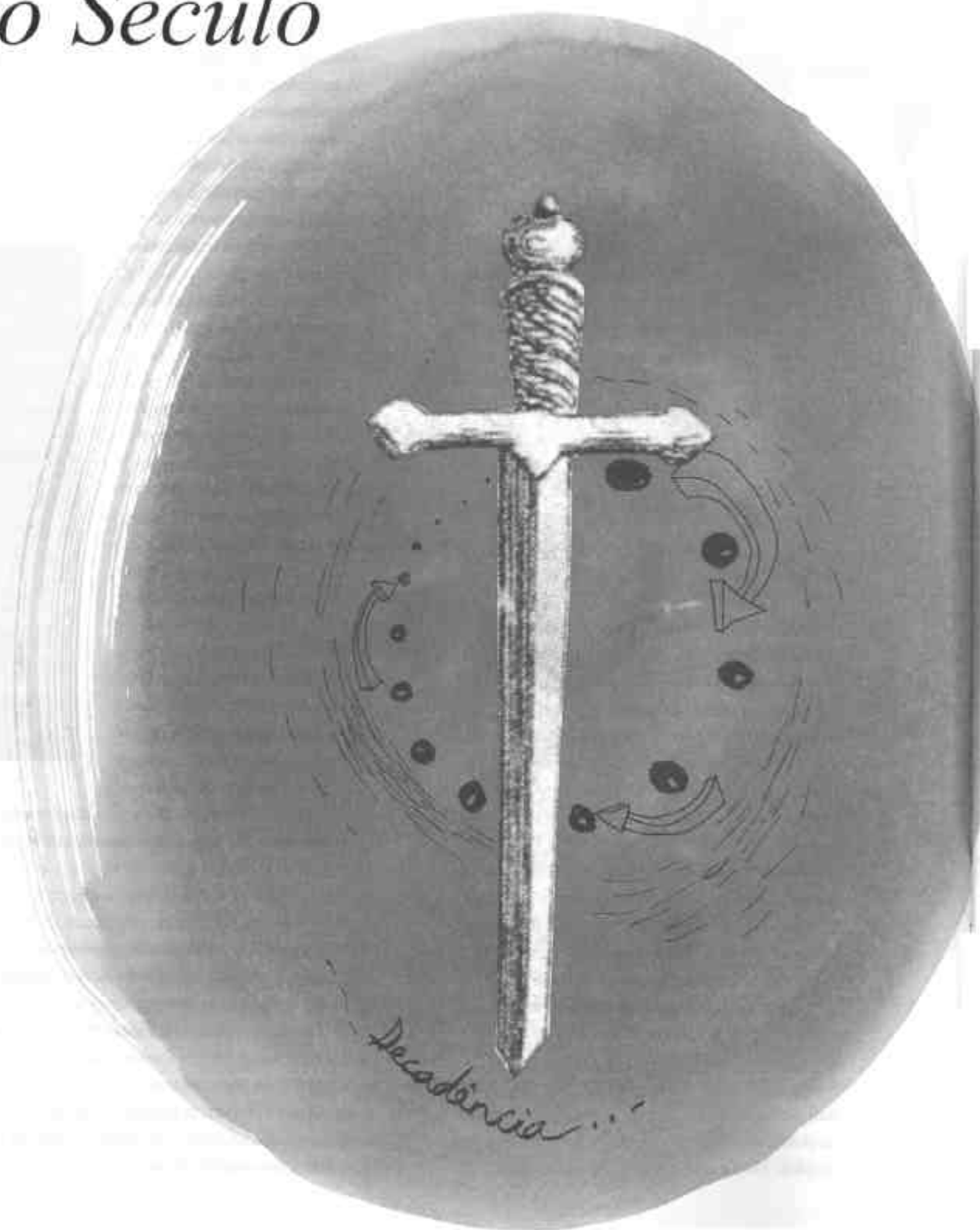
contaminação química, inclusive nos códigos mais íntimos do próprio corpo humano. Uma especial atenção deverá ser concedida aos cemitérios nucleares e às centrais nucleares. O fim da perigosa ilusão de um “nuclear pacífico” deverá, aliás, ocorrer já nas próximas décadas.

- Cumprir a esperança contida na Convenção das Nações Unidas sobre Direito do Mar, transformando os oceanos num bem comum da Humanidade, a ser gerido e protegido em conjunto.
- Evitar a concretização da péssima profecia de alguns analistas da “segurança ambiental”, que vislumbram na escassez de recursos naturais a raiz das guerras do futuro.
- Construir um sistema de governação ambiental mundial, baseado no aprofundamento das conquistas da diplomacia ambiental das últimas três décadas e na reestruturação, em função das metas ambientais, da Organização das Nações Unidas. Um passo positivo nesse sentido terá de passar, certamente, pela criação de uma Organização Mundial do Ambiente e por um forte entendimento entre os Estados Unidos e a União Europeia perante as grandes questões ambientais globais, contrariando a tendência para o afrontamento mútuo, que tem sido a tônica dos últimos anos.

O combate à herança terrível da crise ambiental, que tem vindo a acumular-se ao longo dos últimos duzentos e cinquenta anos a uma escala inaudita, nas suas múltiplas formas, vai acompanhar a Humanidade talvez bem para além do século XXI.

Para tudo isso é necessária uma mudança nos valores éticos e políticos. Precisamos de novas ideias e mitos mobilizadores. De uma esperança militante e armada, com tradução directa na concepção e na prática tanto dos indivíduos, como das pequenas e grandes organizações políticas e económicas. Só com isso poderemos inaugurar uma nova fase na história da civilização, que não será caracterizada, seguramente, por uma paz milenarista e utópica, mas pelo lançamento dos alicerces, por entre inevitáveis lutas e conflitos, de uma Era da Sustentabilidade.

As Grandes Lutas do Século



Mais de 1000 milhões de pessoas, no Mundo inteiro, vivem abaixo do limiar de pobreza; 2000 milhões de pessoas não têm acesso a água potável; 3000 milhões não possuem instalações sanitárias; 20 por cento da população mundial, que vive nos países desenvolvidos, é responsável pelo consumo de 85 por cento da produção mundial de alumínio, 80 por cento da energia, 75 por cento da madeira, 65 por cento da carne, fertilizantes e cimento, 50 por cento dos cereais e 40 por cento da água potável; os países em desenvolvimento são responsáveis por 96 por cento dos resíduos radioactivos e 90 por cento dos clorofluorcarbonetos (responsáveis pela destruição da camada de ozono).

Terra Ameaçada por Todos os Lados

Se o crescimento dos países em desenvolvimento fosse tão rápido como o dos países desenvolvidos, esgotar-se-iam as seguintes reservas:

- chumbo em 3,4 anos;
- cobre em 9,6 anos;
- alumínio em 341 anos;
- além disso, anualmente desapareceriam 16 milhões de hectares de terra arável.

É à volta destas questões e destes números que se suscitam as grandes discussões em torno da temática ambiental, algumas das quais têm sido erigidas como bandeiras pelas Organizações não Governamentais.

Antes de entrar na análise mais detalhada de algumas delas, façamos o ponto da situação dos grandes temas em debate.

ÁGUA

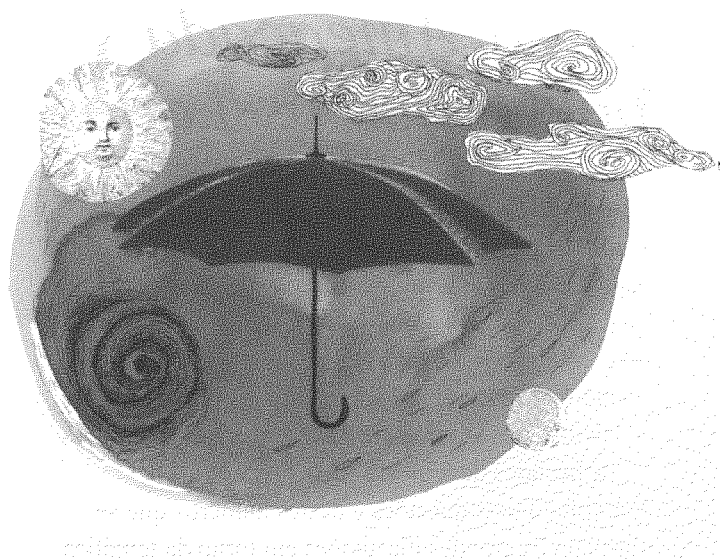
Um terço da população mundial enfrenta problemas de acesso a água potável, prevendo-se que dentro de 30 anos esse número duplique. Nos últimos 50 anos a Europa multiplicou por cinco o seu consumo.

A ONU aponta para que, se as tendências actuais persistirem, no ano 2025 a procura de água potável seja muito superior às reservas existentes.

No contexto dos consumos globais de água, a indústria consome 13 por cento, enquanto a agricultura consome cerca de 74 por cento. Segundo dados da ONU, registaram-se cerca de 3,35 mil milhões de casos de doença e 5,3 milhões de mortes por causa do consumo de água poluída. Em cada oito segundos morre uma criança devido a doenças relacionadas com a água como a cólera, febre tifóide e hepatite A.

Na China, existem já 41 cidades a consumir água proveniente de lençóis contaminados. Dados oficiais, divulgados em Julho deste ano, indicavam que 223 mil portugueses bebiam água contaminada. Segundo a ONU, metade dos ribeiros, rios e lagos do Mundo estão poluídos.

A última conferência sobre o tema realizou-se no ano passado em Paris, sem que tivessem sido tomadas medidas definitivas.



CLIMA

Apesar de a Convenção sobre alterações climáticas ter sido assinada por 160 países, os governos não se entendem quanto à sua aplicação, tendo sido discutida na última cimeira, realizada em Outubro em Bona, a seguinte meta: redução até ao ano 2015 das emissões de gases para os níveis de 1990. Só que ninguém parece estar interessado em assumir essa responsabilidade...

POPULAÇÃO

A população dos países desenvolvidos tem vindo a diminuir, mas na maioria dos países em desenvolvimento as taxas de natalidade estão ainda em fase de crescimento.

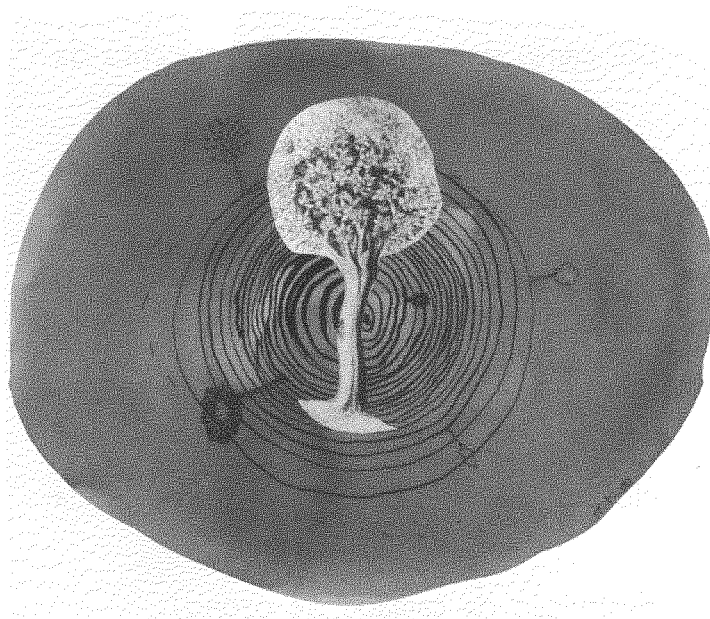
A conferência do Cairo não esbateu as divergências entre aqueles que consideram inaceitáveis propostas de controlo de natalidade, por razões éticas, religiosas ou de segurança e refutam o estabelecimento de relação directa entre crescimento demográfico e degradação ambiental e os que defendem a tomada de medidas urgentes que visem a redução da natalidade, para evitar mais pobreza e consequente degradação ambiental. Apesar de alguns avanços alcançados já este ano em Nova Iorque, é grande a preocupação no que concerne às consequências que podem advir do aumento da população, quer no que diz respeito à emigração, quer quanto à vida nas cidades.

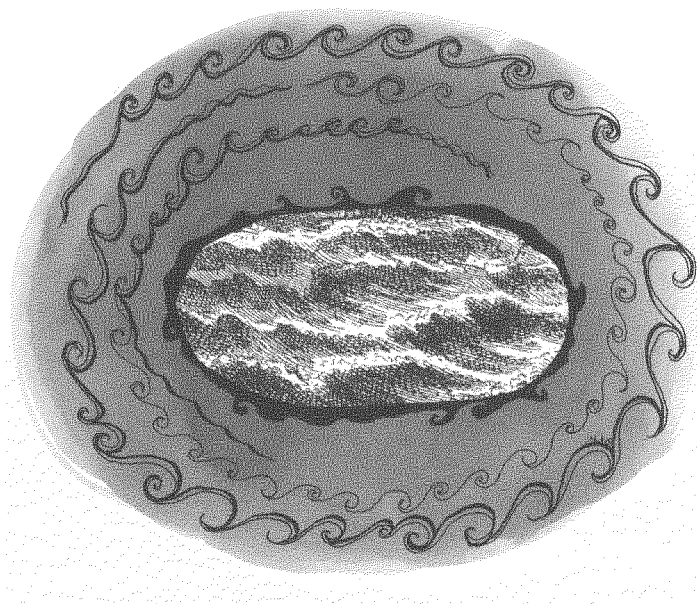
POBREZA

O fosso entre ricos e pobres continua a aumentar, mas o plano de acção acordado na Cimeira Social de Copenhaga, em 95, continua por aplicar. Entretanto, os países pobres que albergam 20 por cento da população mundial em condições abaixo do limiar de pobreza (mais de mil milhões de pessoas) recusam-se a pagar a crise. É que — argumentam — 20 por cento da população mundial, que vive nos países desenvolvidos, consome 80 por cento dos recursos do planeta. É necessário criar uma maior consciencialização que conduza a um menor consumo, mais sustentável e com menor dispêndio de recursos.

FLORESTAS

A desflorestação continua a um ritmo vertiginoso (cerca de 14 milhões de hectares são destruídos anualmente). As medidas a tomar estão longe de um consenso, pelo que o problema passou a ser discutido no âmbito da Convenção sobre a biodiversidade. Dada a intransigência dos países em desenvolvimento e os interesses das indústrias (especialmente a farmacêutica) não se prevêem grandes progressos nesta área.





OCEANOS

Aproxima-se dos dois terços o número de bancos de pesca sobreexplorados e a poluição marítima é crescente, pondo em causa a subsistência das populações ribeirinhas.

Alcançou-se um acordo sobre *stocks* pesqueiros, mas a sua aplicação prática tem sido difícil.

Por outro lado, o controlo dos poluentes orgânicos encontra-se ainda em fase de discussão. Portugal tem a seu cargo a responsabilidade deste *dossier*.

CONSUMO SUSTENTÁVEL

É o cerne da questão. Há necessidade de alterar os padrões de consumo e de produção, que são as principais causas da degradação ambiental, particularmente nos países industrializados. A questão fundamental, para que se procura uma resposta, é saber como pode o Mundo satisfazer as necessidades básicas da população sem esgotar os recursos naturais.

ESPÉCIES

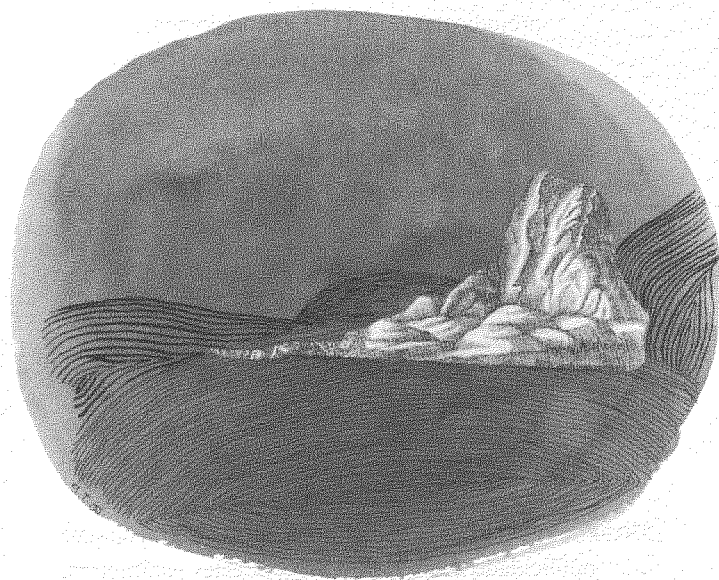
A extinção de espécies aumenta todos os anos, pondo em risco o equilíbrio dos ecossistemas. A avaliação da aplicação da Convenção sobre biodiversidade assinada no Rio em 92, tem sido sucessivamente adiada. Há no entanto, desde já, a certeza de um recuo nas posições assumidas por parte de países considerados “vanguardistas” nesta matéria, como é o caso do Canadá e da Noruega.

SOLOS

O uso de pesticidas e métodos agrícolas desajustados têm contribuído para a degradação dos solos.

O crescimento da desertificação é um dado adquirido, mas as sucessivas cimeiras têm alcançado progressos pouco significativos, uma vez que as propostas para a criação de um mecanismo de financiamento da Convenção sobre desertificação não obtiveram consenso.

Carlos Barbosa de Oliveira
IN *Consumidor*



DIRIGIR

T A B E L A D E P U B L I C I D A D E

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP,
editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 21 000 exemplares,
e uma média de 64 páginas a preto e branco,
profusamente ilustradas. Cada um dos seis números
anuais é acompanhado de uma separata temática.

Contamos com 18 000 assinantes, distribuídos
por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes
da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias,
gestores e dirigentes de empresas, professores
e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático,
trata-se de um projecto de informação/formação
que tem tido um acolhimento excelente,
podendo-se dizer que se atingiram os objectivos
propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para
se comercializarem espaços da revista com fins
publicitários, sempre com a preocupação de não
prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico,
não devendo a área de publicidade ser superior
a 7 por cento do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua
para fomentar uma imagem de prestígio da revista,
tendo em conta as seguintes condicionantes:

- Promoção de imagem de empresas ou instituições
de utilidade pública, preferencialmente ligadas
à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados
à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer
publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

COR (4/4 cores em *couché* 175 gr. com face plastificada)

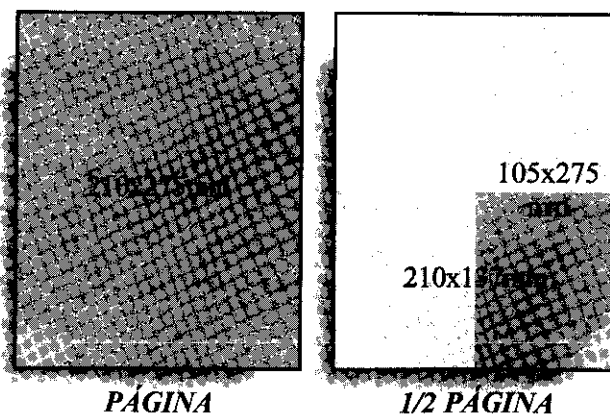
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

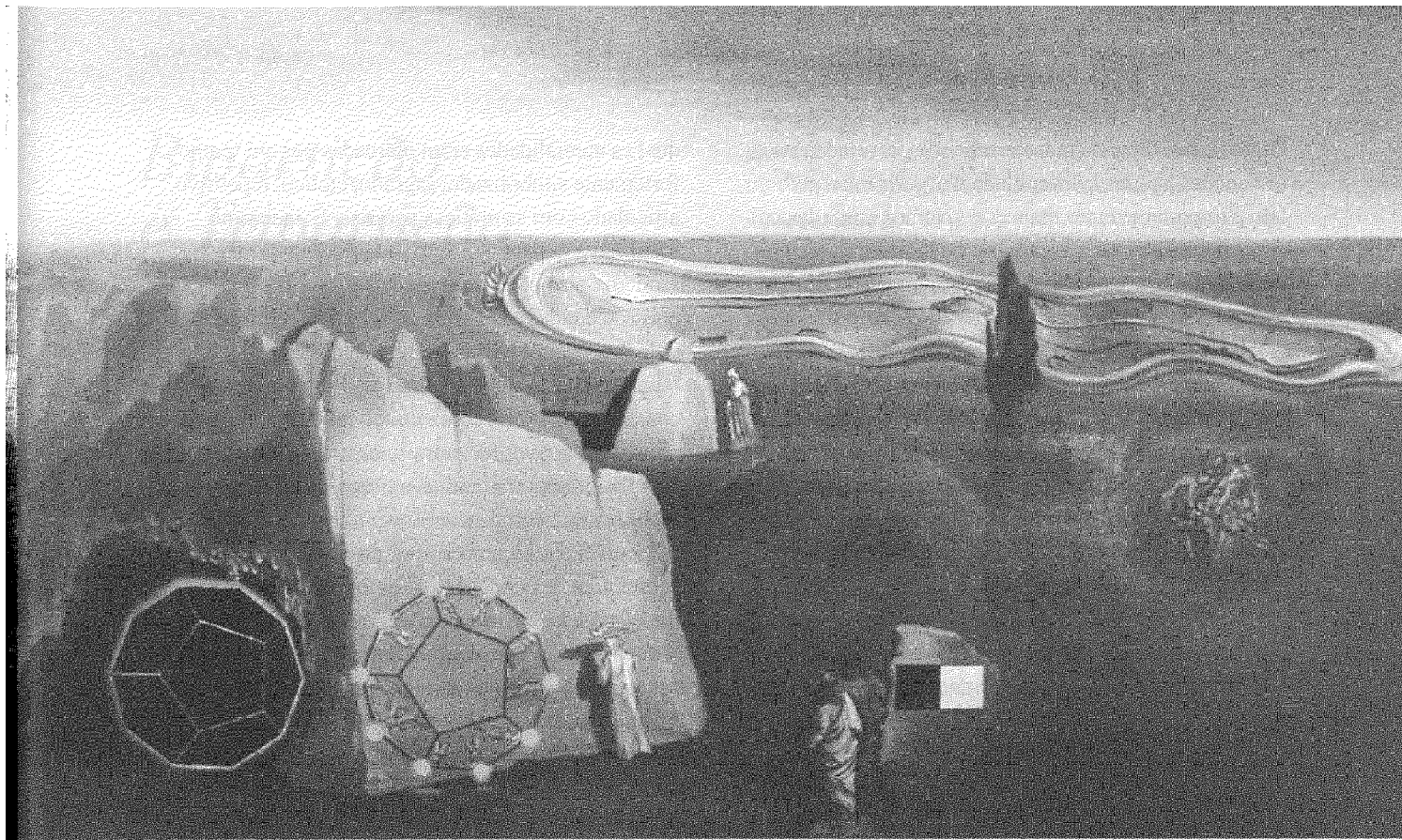
PRETO E BRANCO

Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará de
um desconto de 10 por cento.
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando
forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Esses preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!
Ficamos à espera que nos contacte.





Modernidade: Tempo, Antecipação, Projecto

•
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA

Socióloga, Assessora do IGF; Antropólogo, Docente Universitário

○

Tudo está indissociavelmente ligado ao *tempo*. Independentemente da forma como ele possa ser concebido, podemos presumir os seres humanos constantemente ameaçados por um sentimento ou sensação de se estar “prisioneiro do tempo”. Mas isso é apenas

uma parte do problema, porque se pensarmos um pouco mais atentamente verificamos que não é apenas o défice ou a falta de tempo que nos angustia, pois que, e paradoxalmente, o excesso de tempo também coloca problemas psicológicos.

Hoje, os psicólogos conhecem bem a gravidade das disfunções ligadas à dificuldade de “gerir o tempo”. Isto é importante tanto mais que vivemos numa época que sobrevaloriza o projecto, ou melhor, a cultura do projecto. Com efeito, a nossa vida quotidiana encontra-se actualmente ligada às condutas de antecipação (previsão, planificação, projecto), o que nos conduz à ideia de “tempo prospectivo”. Podemos mesmo afirmar que a preocupação com o tempo prospectivo exprime os traços dominantes da nossa modernidade.

Poder-se-á até dizer que a ideia de projecto configura uma clivagem entre as culturas da modernidade, caracterizadas pela vigência das condutas antecipatórias, e as culturas tradicionais, sem projecto, cíclicas, pouco capazes de antecipar o futuro. Na

verdade, muita gente pensa que a vida tradicional permanece dependente daquilo que a ultrapassa: a Natureza, o clima, os mercados, os circuitos de comercialização, etc. Face a um tempo concentrado, fugaz, rápido, irreversível, agitado, a sociedade tradicional mantém um tempo dilatado, quase imóvel, procurando viver o tempo “à sua maneira”, sem o querer precipitar. Nestas condições, presume-se que

as sociedades tradicionais se encontram muitas vezes sem projecto, porque suportam uma certa precaridade no seu modo de existência, que as impede de antecipar o tempo futuro.

Esta mesma ideia é, por vezes, reencontrada a propósito dos excluídos e dos marginais nas nossas sociedades industrializadas. De facto, a exclusão social articula, muitas vezes, com a ausência de projecto nos indivíduos que, sofrendo constrangimentos de várias ordens, estão impedidos de fazer recurso à antecipação.

O conceito de projecto é relativamente recente, dado que era ainda estranho ao pensamento medieval, no

qual as mentalidades eram marcadas por um tempo fortemente simbolizado, sagrado, cíclico, repetitivo, articulado com as práticas agrárias. É apenas no século XVII que tal conceito se aproxima da sua moderna acepção.

Nas sociedades industriais e tecnológicas, dominadas pelo modelo cultural da competição pela igualdade, o tempo é rígido, especializado e compartimentado, constituído por uma série de momentos calculados com precisão e rigidez absolutas.

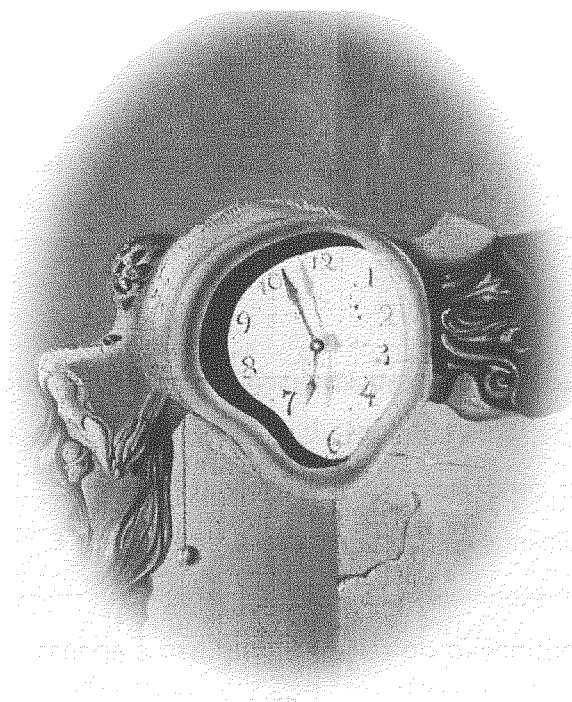
Nas sociedades tradicionais, o tempo apresenta-se mais difuso, mais flexível e menos especializado. O tempo de trabalho constitui uma actividade económica de produção, de auto-subsistência, um acto de lazer e um acto religioso.

Através destas estruturas fundamentais, formal, informal e técnica, o tempo é construído em função do papel que cada cultura lhe atribui em relação aos seus projectos específicos.

Qualquer cultura procura conceber o tempo em conformidade com as representações simbólicas que acompanham a existência dos seres.

Nas nossas culturas, assume especial importância o tempo vivido verbalizado. Podemos assumir que são as categorias da linguagem e do discurso que nos conduzem às diversas concepções e modalidades do tempo.

Qualquer cultura procura conceber o tempo em conformidade com as representações simbólicas que acompanham a existência dos seres.



Bipartição e Tripartição do Tempo

Entre nós, assumem especial relevância as modalidades de **bipartição** e **tripartição do tempo**.

A **bipartição** corresponde a uma concepção de tempo circular, ao qual associamos a ideia de repetição, o cuidado de valorizar aquilo que está feito, embora admitindo a mudança ténue. É uma concepção de tempo ligada ao ritmo da Natureza. Existe a convicção de que os homens progressivamente se foram emancipando e redefinindo um novo conceito de tempo: tempo linear, cumulativo, irreversível, valorizando o futuro. Esta bipartição admite uma oposição do tempo sagrado e do tempo histórico. O tempo sagrado, cíclico, integrando a ideia regenerativa da Natureza, associada à regeneração do próprio tempo, que se recria, e que é celebrado através da festa agrária ou do rito. Isto, aliás, é visível nos tempos fortes que ainda balizam as nossas comunidades agrícolas (as colheitas, a matança do porco, etc.).

A bipartição do tempo constitui um modo de representação destinado a sublinhar a ambivalência do tempo relevando, simultaneamente, da permanência e da mudança, da presença e da ausência, do visível e do invisível, da vida e da morte.

Em associação com esta bipartição, costumamos acrescentar uma concepção de tempo **tripartido** em passado, presente e futuro. É provável que ela esteja profundamente imbricada na nossa natureza humana, que define etapas sucessivas do tempo do nosso nascimento, do tempo da nossa existência e, finalmente, do tempo da nossa morte. O **presente**, designando um instante momentâneo, onde o sujeito tenta coincidir consigo mesmo, é balizado e ameaçado pelo passado e futuro imediatos. É uma instância, onde linguisticamente a primeira pessoa do indicativo presente refere as experiências que o indivíduo vivencia em ordem à sua autonomia. Em princípio, o presente adquire uma consciência na medida em que se pode apoiar na experiência

passada e pode antecipar novas possibilidades e modalidades de acção. Independentemente das diversas categorias que constituem o presente, desde a imersão social, o isolamento, a solidão, ele é uma figura temporal constitutiva da identidade pessoal que, necessariamente, se realiza em interacção com outros vivendo o mesmo tempo presente.

O **passado** reenvia para um tempo que é história, simultaneamente história social do grupo e história pessoal do indivíduo. Assim, é um tempo que, embora sendo passado, é percebido como uma reconquista, uma reapropriação que o indivíduo ou o grupo fazem em procura das suas origens. Dito de outro modo, esse tempo permite estabelecer o sentimento de identidade cultural e pessoal, em que ocorre a tomada de consciência de, por um lado, uma certa permanência no tempo e, por outro, uma diferenciação progressiva em relação aos outros. Permanência e diferenciação não se tornam possíveis senão através da constituição de uma experiência, permitindo o apoio sobre o passado. Hoje ninguém contesta a importância que assume para o indivíduo a reapropriação

de um tempo passado, em que também se encontra inscrita a sua experiência anterior, proporcionando uma existência harmoniosa no momento presente. Então, o passado pode ser concebido como uma reserva de possibilidades e de actualizações à qual o presente vai recorrer para construir o futuro. O **futuro** é a antecipação aleatória dos momentos ou dos tempos que irão ocorrer, sempre contingente, porque sempre ameaçado pela emergência do imprevisto. Assim, o futuro é sempre ambíguo. E, porque sempre diferente do passado e do presente, sempre inédito. Isso conduz-nos à ideia de que o tempo futuro é construído, simultaneamente, na continuidade

O projecto é sempre uma antecipação da existência anunciando, todavia, no horizonte, a morte inevitável, o que leva o homem a lançar-se em novo projecto.

e na ruptura com aquilo que existiu. É justamente esta indeterminação parcial que torna o futuro inquietante, problemático e angustiante. De resto, esta angústia face ao futuro incerto é uma das mais peculiares aquisições da cultura europeia, uma vez que ela já vem expressa na literatura grega. Mas, por outro lado, o tempo futuro é também o horizonte que, constantemente, recua diante de nós: “o horizonte temporal” evidencia a capacidade de distanciação que os indivíduos estabelecem face a um momento futuro, porque um horizonte demasiado longínquo está destinado a permanecer fluído. Um horizonte temporal demasiado próximo é extremamente constrangedor para as adaptações imediatas.

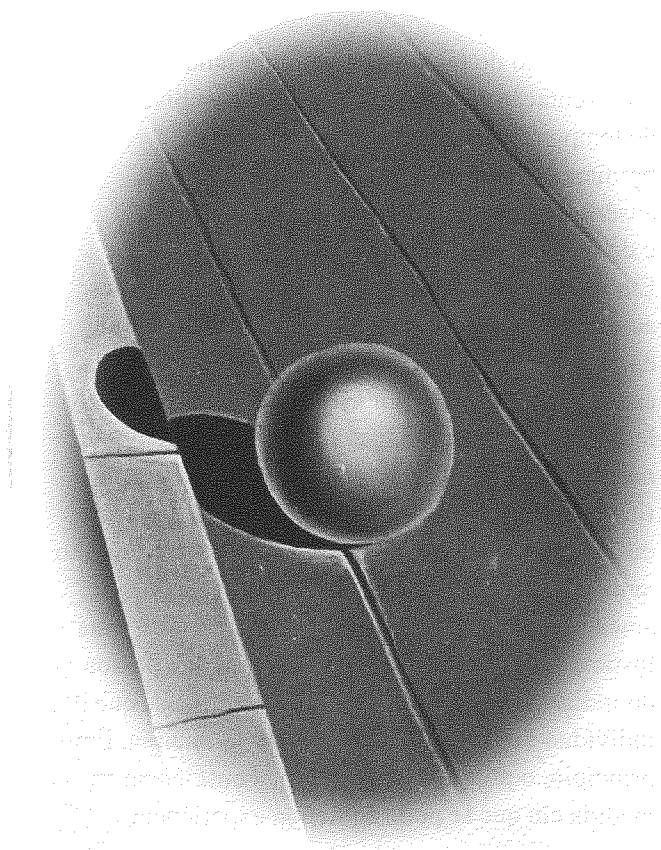
A percepção do horizonte temporal é, portanto, um parâmetro importante de motivações. Esta percepção pode, igualmente, induzir tanto a fuga para a frente como para a resignação, mas, por outro lado, pode suscitar o desenvolvimento de capacidades de acção até aí inéditas. É, justamente, no projecto e pelo projecto, enquanto condutas antecipatórias, que capacidades de acção inusitadas podem emergir. É por isso, e também porque o projecto mergulha na cultura e na educação tecnológica, que formadores e pedagogos vêm propondo quer as metodologias do projecto, quer a instauração de projectos pedagógicos, quer, ainda, propondo um novo conceito de escola, consubstanciado no conceito de Projecto Educativo de Escola. Um conceito de escola significando para esta uma maior autonomia, em que a comunidade escolar surge implicada activamente em projectos de desenvolvimento local, reforçando as dinâmicas identitárias dos indivíduos e dos grupos, construindo os quadros de referência da cultura local.

Estão implícitas uma significação e uma intenção quando se fala de projecto educativo: o projecto educativo, pela sua natureza, pretende referir-se a certos valores, em ordem à inserção social, cultural e profissional dos jovens, valorizando a aquisição crescente da sua autonomia. No fundo é essa autonomia e essa liberdade que nos conduzem à ideia de projecto.

Um parâmetro essencial condicionante do desenvolvimento do projecto pedagógico é precisamente a gestão do tempo. Um projecto

balizado para prazos muito curtos sofrerá constrangimentos que porão em causa a sua qualidade. Um projecto demasiado longo será confrontado com uma gestão do tempo inapreensível. Mas seja como for, o que urge relevar é que o projecto é sempre uma antecipação da existência anunciando, todavia, no horizonte, a morte inevitável: a sua própria, o que nos conduz, por um lado, à problemática da angústia (da morte, do fim inevitável) e da superação. O que leva o homem a lançar-se em novo projecto.

Num contexto em que se define o projecto como uma necessidade vital e como expressão da existência do homem moderno, surge relativizada a ideia mediática de “final de milénio”. Expressa até ao limite da habilidade retórica e do anúncio chamativo, quer dos meios de comunicação de massas quer das agências de viagens, respectivamente, o “fim do milénio”, anunciador de um fim de um tempo e de um renovar de um outro tempo, fica reduzido àquilo que efectivamente é: uma data prosaica, anunciada pela tecnologia da medição do tempo, um simples momento de um tempo em constante desenvolvimento, com a duração fugaz de um instante.



Nas Fronteiras do Século...

•
PAULO FINURAS

*Sociólogo; Director ITIMPORTUGAL;
Consultor Internacional da Cegoc-Tea*

○

“A corrida à mundialização generaliza-se.
Se são uma empresa nacional, tornem-se internacionais!
Se são uma empresa internacional, tornem-se mundiais!
Estas são as novas palavras de ordem da gestão.”

Jean Brilman,
in *Ganhar a Competição Mundial*

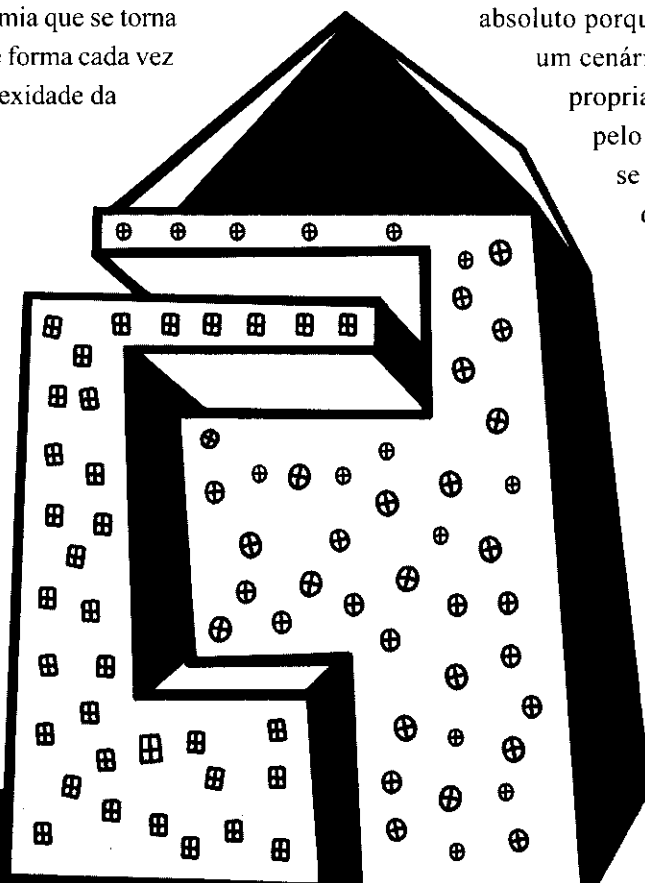


...A Internacionalização das Empresas Portuguesas num Mercado Global:

Os tempos actuais são marcados pela vulgarização da mundialização que respeita à quase totalidade das empresas independentemente do seu tamanho. Mesmo para a elite das grandes companhias (já) internacionais, novos territórios e novos desafios se abrem, por exemplo, na Europa de Leste, na Ásia e em África. As empresas, mesmo grandes, são como barcas arrastadas por fortes correntes das grandes tendências mundiais em que participam com as suas inovações e a comercialização dos seus produtos e serviços. É neste contexto de alargamento crescente dos mercados e uma constante e progressiva mundialização da economia que se torna importante mergulhar de forma cada vez mais profunda na complexidade da gestão das empresas em ambiente internacional e multicultural bem como nos riscos e oportunidades implícitos para esclarecer as reflexões estratégicas necessárias à tomada de decisão acerca da opção “internacionalização”.

1. DAS VANTAGENS COMPETITIVAS ÀS VANTAGENS COOPERATIVAS

É natural que muitas questões se coloquem na mente dos empresários portugueses que equacionam a internacionalização como estratégia e alavanca de crescimento possível para as suas empresas ou para os seus produtos e serviços. Muitos poderão mesmo ter já abandonado a ideia, na assunção de que tal só será possível se se puderem bater no mercado internacional. Embora tal não deixe de ter algo de verdade, não o é em absoluto porque, ainda que o mercado seja um cenário de competição, não é propriamente um cenário de guerra ou, pelo menos, não será tão arriscado se intervirem nela de uma forma diferente que não isolada. Nem toda a participação no mercado internacional se afigura de forma confrontativa. Ela também pode ser realizada de forma cooperativa com vantagens de potenciação recíproca para ambas as partes envolvidas (ou cooperantes). São várias as alternativas ou cenários possíveis para a entrada no mercado externo para as empresas. Vejamos de forma resumida quais as mais importantes, como podem ser realizadas e o que implicam em termos de análise e ponderação estratégica.



glouchin@66

Problemas e Dilemas

A estratégia empresarial tem sido, até aqui, tradicionalmente desenvolvida como uma arte de confronto em atmosfera concorrencial, só podendo produzir ganhadores e perdedores. As alianças, ao nível dos negócios internacionais, têm-se revelado como forma alternativa através de diferentes formas de cooperação.

Uma boa alternativa para as empresas (sobretudo as de pequena e média dimensão) sem forte capacidade concorrencial nos mercados internacionais reside nos **processos de cooperação** que, em muitos casos, permitirão responder de maneira rápida e flexível às condições competitivas dos concorrentes.

2. FORMAS DE COOPERAÇÃO

Num estudo efectuado para a Comunidade Europeia (DG XIII) que culminou com a publicação do *Guia Prático de Cooperação Transnacional*, a cooperação é definida como: **“Todo o acordo, formalizado ou não, entre empresas ou organizações, dirigido para alcançar um conjunto de objectivos previamente definidos.”**

A cooperação engloba várias modalidades, que vão desde simples acordos até transformações estruturais mais ou menos profundas. Entre as várias formas de cooperação que julgo serem mais pertinentes de equacionar num processo de internacionalização, contam-se:

1.º *Joint venture* (ou consórcio)

Neste caso trata-se de um empreendimento conjunto entre duas empresas com o objectivo de uma actividade complementar (produção em Portugal, por exemplo, e comercialização noutro país e a partir daí para outros mercados, eventualmente).

2.º *Contrato de marketing*

No contrato de marketing institui-se uma forma de cooperação segundo a qual uma empresa se associa a outra para desenvolver acções de prospecção de mercados externos e, eventualmente, mais tarde, realizar acções de comercialização conjunta.

3.º *Licenciamento da patente e do know-how*

Esta alternativa consistiria na aquisição de direitos de utilização e exploração de uma linha de produtos por parte de uma empresa que se tornaria concessionária em troca do pagamento de taxas (*royalties*) a outra empresa.

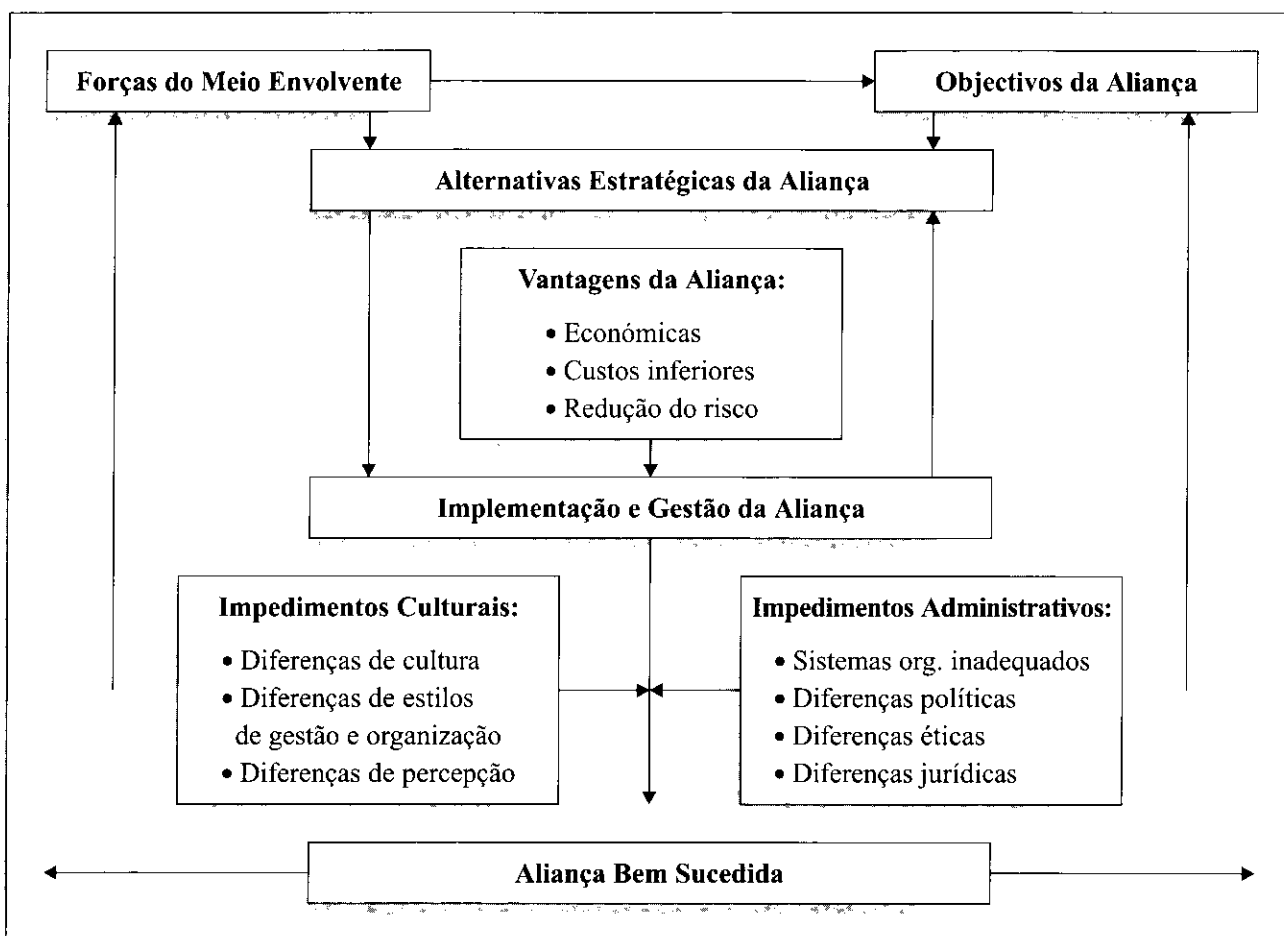
4.º *Franchising*

Esta alternativa traduzir-se-ia num contrato entre a empresa A (*franchisor*) e a empresa B (*franchisado*) concedendo a este último o direito de explorar uma marca num determinado mercado sob certas condições (nomeadamente remunerando directa ou indirectamente a empresa A).

Este é um modo eficaz e eficiente de distribuição que através da cooperação combina as vantagens da integração vertical com as vantagens de uma PME. Efectivamente, tal permite uma expansão comercial e uma penetração num mercado novo e, através deste, noutros mercados, de uma forma rápida e com relativamente poucos recursos. A análise e opção por qualquer destas alternativas como forma de entrar no mercado externo (para além de outras, como a subcontratação), deve ser iniciada através de uma identificação e avaliação dos pontos fortes e fracos dos parceiros, suas necessidades, objectivos e prováveis estratégias, para além de outros aspectos conforme sumário na Figura 1.

FIGURA 1

Pontos a Analisar para Encarar as Alternativas de Internacionalização



Legenda: Adaptado de Datta, "International Joint-ventures: A framework for Analysis", *Journal of General Management*, vol. 14, n.º 2, 1988, p. 81

Qualquer dos participantes nestas formas de cooperação será mais forte com o seu parceiro do que seria individualmente. A **vantagem competitiva** da empresa portuguesa que queira internacionalizar-se e do seu (ou seus) parceiro(s) basear-se-á assim, realmente, numa **vantagem cooperativa**.

A cooperação com outros parceiros permitirá às empresas concentrarem-se nas suas competências distintivas e, simultaneamente, beneficiar da eficiência dos outros parceiros, que por sua vez também podem concentrar os esforços nas suas áreas de especialidade (venda e promoção ou distribuição, por exemplo). No entanto, para que a cooperação entre as empresas e os seus parceiros seja estratégica é aconselhável que, pelo menos, duas condições sejam satisfeitas: o **resultado da**

cooperação tem de ser de eficiência acrescida e a acção de cooperação deve ser realizável e sustentável.

De facto, a cooperação será eficiente se as empresas obtiverem custos mais baixos do que os de uma empresa integrada, ou seja, se os custos externos estiverem abaixo dos internos, devido a maior flexibilidade, especialização, competitividade, economias de escala, etc.

No caso das internacionalizações, a cooperação será a alternativa preferível se para cada actividade da cadeia de valor (produção e comercialização, basicamente) os custos da realização separada forem mais baixos e, simultaneamente, os custos de transacção puderem ser mantidos no mínimo, de maneira a tornar eficiente e competitivo o custo total.

3. VANTAGENS COMPETITIVAS HOJE E NO FUTURO

“O primórdio da sabedoria na gestão é a consciência de que nenhum tipo de sistema de gestão pode ser considerado ideal.”

Tom Burns

Em termos de perspectiva de longo prazo, para as empresas manterem uma efectiva presença nos mercados exteriores poderão adoptar uma perspectiva de cooperação num dos moldes já referidos complementada por outras acções.

Dentro destas acções destaco a necessidade de continuar a concentrar os seus esforços nos factores distintivos que já possuem e, sobretudo, actuar numa vertente e com um posicionamento de marketing focalizado no mercado e atento aos clientes, tanto ao nível estratégico (conhecer as tendências da procura, conceber produtos focalizados em segmentos-alvo de clientes e produtos) como ao nível operacional (desenvolvimento de uma **imagem de marca**, monitoria das mudanças e actuação da concorrência em feiras e exposições e promoção dos produtos nesses certames e junto de clientes).

Só desenvolvendo as vantagens competitivas que já possuem (especialização e qualidade da linha de produtos que desenvolvem ou serviços que prestam e onde já possuem trunfos) é que poderão tornar-se competitivas e manterem-se no mercado internacional, pelo que é absolutamente necessário que consigam:

1. Orientação para o mercado (conhecer e funcionar na lógica da procura e responder/antecipar ou influenciar as suas necessidades).
2. Orientação para a inovação e o cliente.
3. Motivação e satisfação dos seus colaboradores como base da qualidade, de ganhos de produtividade e como factor de competitividade.
4. Mobilização e promoção de uma **marca** e em torno desta

construir uma identidade forte e diferenciadora dos concorrentes.

5. Dedicção/concentração naquilo que sabe fazer bem.
6. Rigor e competência no cumprimento das necessidades dos clientes (qualidade/prazos/preços): funcionar numa lógica de serviço.
7. Produtividade capaz de assegurar preços competitivos no mercado.
8. Desenvolvimento e aperfeiçoamento constante dos colaboradores e do seu **know-how**, principal factor crítico de competitividade junto dos mercados internacionais.
9. Diferenciação pela qualidade e não centrada apenas no preço.
10. Estrutura leve, rápida e com flexibilidade e capacidade de acompanhar e responder proactivamente às mudanças do mercado e do contexto envolvente.
11. Sensibilidade intercultural, isto é, ser capaz de compreender o **software mental** que nos distingue dos outros e os outros de nós, e antecipar as consequências e implicações para os diferentes modos de estar, negociar e fazer a gestão.

As empresas, mesmo grandes, são como barcas arrastadas por fortes correntes das grandes tendências mundiais em que participam com as suas inovações e a comercialização dos seus produtos e serviços.





Sonhos, Ilusões e Desafios

•
SANDRA PIRES
Jornalista

Os problemas ligados ao Ambiente, à Justiça e à Educação continuam a ser motivo de preocupação, principalmente para quem se movimenta nestas áreas. Por esta razão, alguns profissionais consideram urgente resolver questões como, por exemplo, o desenvolvimento das grandes cidades, a valorização do professor e a necessidade de adequar os cursos

superiores à vida prática. A *Dirigir* recolheu os testemunhos de um ambientalista, de um professor e de uma advogada estagiária em início de carreira, para saber o que precisa ser melhorado nas suas actividades. Em todos eles se sente uma divisão profunda entre o amor à profissão, ou à causa que defendem, e os problemas que enfrentam no dia-a-dia.

O Desafio de Ensinar

Apesar de ser um sonho de criança, o ensino apareceu tarde na vida de **João Caldeira, professor do secundário**. Pouco tempo depois de ter entrado para o curso de História, na Faculdade de Letras de Lisboa, vestiu uma farda militar e partiu rumo a Angola, para cumprir o serviço militar. Portugal, nessa altura, estava a braços com a guerra colonial. João Caldeira regressa depois do 25 de Abril e retoma os estudos, intervalando com um trabalho numa fábrica no Barreiro, a Fisipe, e só passados cinco anos termina o curso e começa a leccionar numa escola de Colares, em Sintra. A primeira experiência, lembra, “foi difícil e fui um pouco atirado para a jaula dos leões porque era o único professor para seis turmas e acumulava ainda o cargo de director de turma e o lugar no conselho pedagógico”. Mas, no final, João Caldeira admite que “além de estafante foi muito gratificante porque consegui fazer tudo”. Actualmente, com 50 anos, dos quais 17 foram dedicados à profissão, este professor da Escola Secundária Patrício Prazeres, em Lisboa, confessa que ainda não está desiludido com o ensino. No entanto, quando no dia-a-dia a tensão aumenta, os intervalos são uma boa terapia “para exorcizar os fantasmas e descarregar o stress”. Quando se está na sala de aula os sentimentos são variados e o entusiasmo do professor varia de acordo com a resposta que obtém do lado de lá. Por esta razão, João Caldeira considera importante ouvir os alunos porque “se nós ‘fazemos’

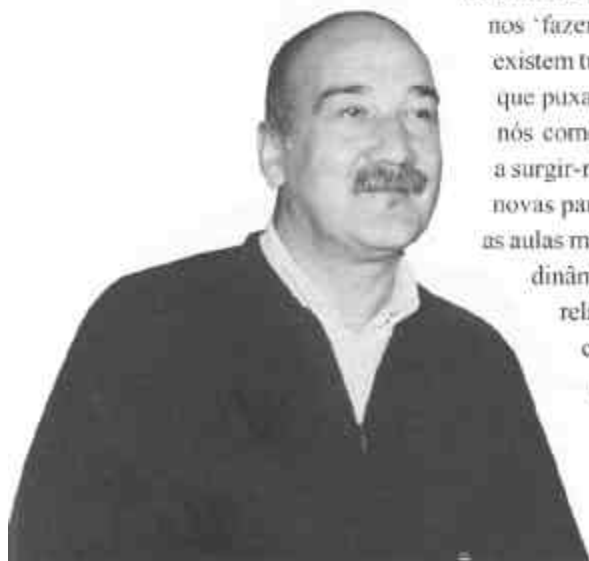
os alunos eles também nos ‘fazem’ e quando existem turmas que puxam mais por nós começam a surgir-nos ideias novas para tornar as aulas mais dinâmicas”. O relacionamento com o aluno é um dos aspectos

determinantes para o desempenho do professor e, deste modo, a situação ideal é que ambos aceitem a relação estabelecida e que o docente saiba dirigir e encontrar nos adolescentes as virtualidades, apontando-lhes os caminhos que podem seguir. Apesar de admitir que estes esforços nem sempre encontram eco na vida quotidiana, João Caldeira sublinha que “por vezes a dificuldade consiste em perceber que cada aluno tem uma personalidade própria, havendo uma certa tendência para tratá-los todos da mesma maneira e, à partida, impor-lhes regras”. Pequenos gestos como tratar o aluno pelo nome ou respeitar a sua individualidade acabam por se tornar as melhores armas de conquista para quem lecciona.

AS DIFERENÇAS DO UNIVERSO ESCOLAR

Dos primeiros anos de ensino, João Caldeira recorda sobretudo as turmas numerosas que, quase sempre, ultrapassavam a média proposta pelo Ministério da Educação. No ensino secundário o número estipulado era 26 alunos e no básico 15; porém, eram raras as ocasiões em que a quantidade de alunos se fixava abaixo dos 27 e dos 30, respectivamente. Actualmente, a redução do número de alunos na zona de Lisboa, ligada a factores demográficos e sociais, é cada vez mais notória e tem sido uma das grandes preocupações deste professor. Uma das situações que considera mais desmotivantes para um professor é, em determinados anos escolares, encontrar turmas excessivamente pequenas, pois “o ensino não são explicações individuais e as turmas têm que ter um dinamismo que, por exemplo, se cria com o diálogo, a realização de trabalhos e a preparação de visitas de estudo”. Outra diferença marcante no ensino tem a ver com a reforma do secundário levada a cabo pela ex-ministra da Educação, Manuela Ferreira Leite, em 1989. Com a reestruturação das matérias a leccionar, a disciplina de História de Portugal passou a chamar-se História Universal, sendo apenas obrigatória no curso de Humanidades e opcional noutros agrupamentos ligados às Letras. Para João Caldeira esta mudança contribuiu também para a redução do número de alunos na disciplina que lecciona.

Apesar das diversas mudanças no ensino existem ainda problemas que precisam de uma resposta rápida,



estando um deles ligado à herança que ficou dos tempos conturbados do pós-25 de Abril. Segundo João Caldeira, “os professores tomaram a seu cargo certos serviços, porque não havia resposta dos funcionários públicos, que hoje em dia continuam nas nossas mãos, embora não sejam da nossa competência”. Actualmente, ao professor são exigidas funções que não estão integradas na sua actividade, acabando por assumir o papel do professor que ensina, do assistente social que faz a ponte entre a escola, o aluno e o encarregado de educação e ainda do administrativo que trata de toda a burocracia. A forma como a sociedade encara a profissão de professor é outro dos aspectos que necessita de uma intervenção urgente, na medida em que “deixou de ser vista como uma profissão atraente,

“A profissão de professor deixou de ser vista como uma profissão atraente, e muitas pessoas escolhem-na não por gosto mas como uma fuga.”

e muitas pessoas escolhem-na não por gosto mas como uma fuga”. Ao optar por esta profissão como uma alternativa, geralmente criam-se situações desgastantes e frustrantes no relacionamento com os alunos porque “os próprios professores não vêem a actividade como um investimento profissional”. Neste sentido, a selecção prévia dos candidatos à profissão é uma das hipóteses levantadas por este professor, que salienta a necessidade

da preparação didáctico-pedagógica.

A importância que actualmente o Governo português dá à instrução, à cultura e à educação da sociedade é um dos aspectos mais criticados por João Caldeira. Para melhorar estas áreas, aproximando Portugal de outros países com baixas taxas de analfabetismo, será fundamental aumentar o investimento nas escolas. Assim, iniciativas como colocar numa escola alguns computadores com Internet para os alunos de cursos tecnológicos são desde logo consideradas insuficientes, já que “para entrar na sociedade de informação e acompanhar a evolução, será preciso ter computadores não para cada um, mas para a maioria dos alunos de todos os cursos”. Apesar de nos últimos anos as escolas terem mudado de feição, com novos equipamentos,

para João Caldeira “o ritmo de apetrechamento tem que ser mais intenso e alargado a todas as escolas, não interessando ter perto de 17 escolas-modelo e esquecer as antigas”.

AS MUDANÇAS PREVISTAS

A remodelação curricular do ensino secundário, recentemente proposta pelo Ministério da Educação e que deverá ter início no próximo ano lectivo, é encarada por João Caldeira como “uma melhoria no sistema em certos aspectos, mas sem ser nada de radical”. A reformulação passa, por exemplo, em ter disciplinas como o Português, Filosofia e Língua de nível igual em todos os cursos, um bloco com disciplinas específicas e disciplinas técnicas relacionadas com os cursos. Este novo quadro “é para os alunos que se enganem no curso escolhido, uma vez que lhes permitirá mudar”.

Mas se, por um lado, as vantagens são visíveis, por outro lado, em certas questões a reformulação do ensino básico parece um pouco negativa. Isto porque “existe a ideia — não sei até que ponto é verdadeira — de que os alunos vão ser submetidos a provas de transição de ciclo, e enquanto actualmente os alunos reprovam o ano quando têm 4 negativas, com esta mudança prevê-se que passem no 7.º, 8.º e 9.º anos e depois fazem a prova para passar”. No entanto, para este professor a reforma “parece incidir no aumento dos cursos tecnológicos, pelo que a ideia que passa é que esses cursos falharam e, por isso mesmo, é preciso investir mais neles”. Um dos objectivos desta reforma é criar mais cursos tecnológicos, com melhor qualidade. Contudo, para tal “será preciso ter condições materiais e profissionais competentes, a tempo inteiro, para que os alunos saiam de lá com um curso médio e que se possam integrar verdadeiramente no mercado de trabalho”. Embora considere esta proposta ambiciosa, por enquanto este professor de História mantém as reservas em relação à viabilidade da remodelação prevista, lançando a última dúvida: “A reforma de 1989 foi muito contestada e falhou porque não tinha as pessoas e os meios para a concretizar. Digo o mesmo em relação a esta reforma.”

As Preocupações Ambientais

Quando aceitou o cargo de **presidente da Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE)**, José Archer tinha como objectivo ficar apenas seis meses, enquanto Almeida Fernandes, o presidente fundador, se reformava e tentava encontrar outra pessoa para o lugar. Porém, já passaram cinco anos e José Archer continua à frente dos projectos da associação. Para este advogado, que teve a cargo a constituição jurídica da ABAE, as preocupações ambientais já se tornaram uma causa própria, pelo que ao fim de tanto tempo "uma pessoa vai-se entusiasmando e procurando sempre desenvolver novos projectos". Criada em 1990, durante alguns anos a associação dedicou-se exclusivamente à campanha da Bandeira Azul, galardão concedido às praias e marinas com uma determinada qualidade ambiental. Porém, a ABAE conta já com mais duas campanhas na área da educação ambiental, estando para breve a implementação de novos projectos. Embora se estendam a diferentes campos de actuação, as iniciativas têm um mesmo objectivo na medida em que tentam sensibilizar e educar os cidadãos para os problemas e defesa do meio ambiente.

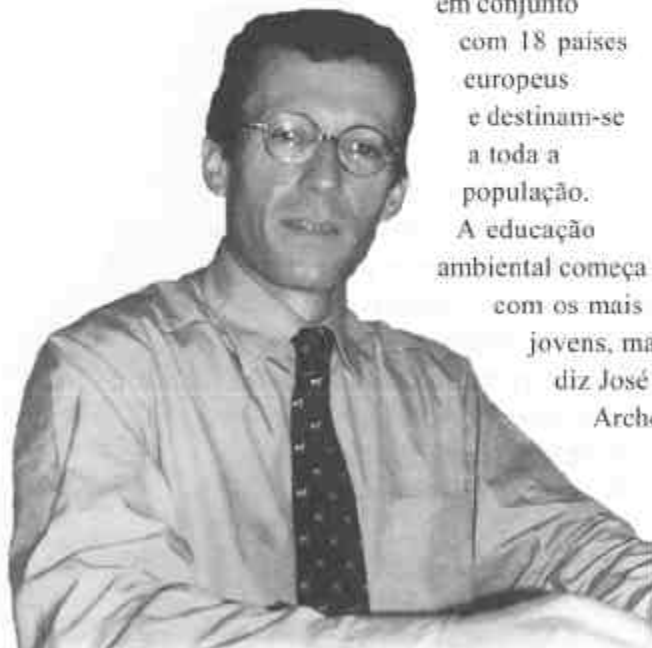
Os projectos da associação, membro da Fundação para a Educação Ambiental na Europa (FEEE) desde 1995, são desenvolvidos

em conjunto com 18 países europeus e destinam-se a toda a população. A educação ambiental começa com os mais jovens, mas diz José Archer

"dirige-se a todos, desde os agentes económicos, aos decisores políticos, até ao cidadão comum, que no seu dia-a-dia, com um comportamento mais ou menos correcto, influencia o bem-estar e o meio ambiente". Actualmente, é frequente vermos sobretudo os jovens cada vez mais preocupados com os problemas ambientais e por esta razão José Archer acredita que é preciso apostar ainda mais na educação ambiental para que "os homens de amanhã estejam melhor preparados para enfrentar os desafios e os problemas ambientais, de forma a contribuir para o equilíbrio e o desenvolvimento sustentável". Nas gerações mais velhas, porém, a consciencialização ambiental não é tão visível, principalmente porque lida com a mudança de hábitos adquiridos durante um grande período das suas vidas. Todavia, quando o objectivo é contribuir para uma melhoria ambiental, por vezes basta um pequeno gesto individual para que a médio prazo possamos ver o resultado desse esforço. O caso muda de figura quando se olha à luz de interesses privados como, por exemplo, de investimentos empresariais ou estatais, pois as melhorias ambientais acarretam importantes custos financeiros. No entanto, como garante o presidente da ABAE, "os benefícios globais que são recolhidos com esses custos muitas vezes tornam-se um benefício a curto prazo, porque o que não desperdiçou hoje vai ser-lhe útil amanhã". Além das grandes obras e dos actos notórios de intervenção ambiental, a consciencialização e a educação são os principais aspectos onde é preciso investir ainda mais do que nos anos anteriores, já que "a curto prazo estas apostas dão frutos", adianta José Archer.

SABER AGIR E FAZER

"Pôr a mão na massa" pode muito bem ser a expressão adequada para traduzir o objectivo das três campanhas desenvolvidas actualmente pela associação, pois segundo o seu presidente "a educação ambiental não é só saber como se faz, mas é, sobretudo, fazer". Em 1987, o projecto Bandeira Azul da Europa entrava na orla costeira portuguesa, ainda de uma forma



pouco organizada, e três anos mais tarde torna-se a única campanha da ABAE. O símbolo da Bandeira Azul é atribuído às praias e marinas que cumprem determinados critérios de qualidade ambiental, não só no que diz respeito à água e ao meio costeiro, mas também à gestão, segurança e informação ambiental. Deste modo, procura-se sensibilizar o cidadão em geral para a protecção, conservação e melhoria da orla costeira. Este certificado de garantia acaba por influenciar o comportamento do cidadão pois, de acordo com José Archer, “o não cumprimento de determinadas regras e a ausência de algumas acções, que são importantes para a manutenção do nível de qualidade, determinam a possível perda da bandeira azul”. Nos últimos anos, Portugal tem mantido uma média de 120 praias às quais se

atribuiu o símbolo da bandeira azul, num total de 365 praias oficiais. Os números são reduzidos, mas José Archer explica que a razão se deve ao facto de os critérios obrigatórios terem aumentado em número e em grau de exigência, e pelo contrário “o nível das praias que temos tem vindo a melhorar, pois esta bandeira azul é mais exigente”.

Nesta campanha são

envolvidas entidades como, por exemplo, as autarquias, os concessionários das praias e os comerciantes, que durante o ano têm a seu cargo a realização de diversas actividades de sensibilização e educação ambiental. Por um lado, os esforços para preservar o ambiente têm ecos maiores, pois a orla costeira portuguesa tem uma dependência de competências muito vasta e, explica José Archer, “ao atribuir uma bandeira azul estamos a influenciar um leque variado de instituições, mais concretamente sete ministérios e 21 direcções-gerais, que têm em mãos a gestão da orla costeira”. Por outro lado, adianta o presidente da ABAE, “a maior consciência das pessoas leva a que os agentes económicos, o poder local e o poder central

sejam ‘forçados’ a tomar determinadas atitudes e comportamentos que se traduzem no nosso comportamento positivo para a educação ambiental”.

Outro dos projectos da associação é o Eco-Escolas, que consiste na aplicação da Agenda 21 a nível local e das escolas. Esta campanha tem como finalidade dar aos alunos formação ambiental no que diz respeito a problemas, correntes e futuros, sensibilizando-os para a adopção de atitudes saudáveis para o ambiente que os rodeia, bem como para a compreensão de que a contribuição de cada indivíduo é benéfica em termos globais. Além dos alunos, a iniciativa envolve forçosamente os professores, os pais, a comunidade local e o município. Os alunos começam por fazer uma auditoria à escola, por exemplo observando se as torneiras pingam e se as luzes são apagadas sempre que saem da sala, e só depois estabelecem o plano de acção que vão implementar para melhorar a qualidade ambiental. Para José Archer, “são três atitudes básicas que os alunos aplicam à escola, mas que depois possivelmente vão aplicar em casa, influenciando todos aqueles que os rodeiam, e ao fim de algum tempo estas acções multiplicadas por muitas pessoas têm efeitos positivos no bem-estar e no ambiente”. Também neste projecto são atribuídos galardões para as escolas que apresentem resultados de melhoria do ambiente. As novas acções que vão sendo adquiridas têm em mira o desenvolvimento sustentável, no qual “é necessário medir as consequências de cada acto relativamente ao ambiente, tomando consciência das acções que melhor contribuem para o desenvolvimento sem danificar, ou com menor prejuízo para o meio ambiente”, esclarece José Archer.

O terceiro projecto da associação, Jovens Repórteres para o Ambiente, tem também como finalidade educar os jovens para o desenvolvimento sustentável.

Neste caso, os estudantes investigam os principais problemas ambientais da sua zona, tendo em conta variados aspectos como, por exemplo, a vertente técnica, económica e política, com o intuito de desenvolver trabalhos

“A educação ambiental não é só saber como se faz, mas é, sobretudo, fazer.”

no campo da comunicação e das tecnologias de informação.

Este ano, a ABAE conta lançar mais duas campanhas que já estão a ser testadas a nível europeu. Ambas estão ligadas à qualidade ambiental, no entanto, uma das iniciativas desenvolve-se a nível das florestas e a outra dos destinos turísticos.

URGÊNCIA NA INTERVENÇÃO

O ordenamento do território, principalmente no que diz respeito ao crescimento de grandes aglomerados à volta das cidades antigas, é uma das principais questões que é necessário alterar a curto prazo. Esta situação cria más condições de vida tanto a nível ambiental como social e, por este motivo, segundo José Archer "há ainda muito trabalho a fazer, nomeadamente na localização de novas indústrias, no planeamento dos sistemas de tratamento e na sensibilização das pessoas". Outra preocupação que se coloca actualmente é a compatibilização entre zonas florestais e agrícolas, ligada a uma inadequação de técnicas e aproveitamentos da agricultura e indústria florestal. Esta situação tem levado a outros problemas como "a desertificação, o desgaste exagerado de recursos hídricos,

as alterações climáticas e sociais, a deslocação de população, tendo importantes consequências no desenvolvimento da região". Numa perspectiva global, os resultados são sentidos por todos e, por este motivo, o presidente da ABAE afirma que "não se pode colocar uma determinada acção numa redoma de vidro, pensando que pode estragar em determinada zona mas não estraga ali, a nível ambiental não existe esse tipo de fronteiras". Nos últimos anos as discussões ambientais assumiram um papel cada vez mais importante no comportamento do indivíduo como no da própria sociedade. Assim, José Archer acredita que "as próximas décadas serão de grandes investimentos e preocupações ambientais, sobretudo nos países mais desenvolvidos, onde de facto já se tomou consciência da necessidade de regulamentar e levar as pessoas a ter novos comportamentos para evitar a degradação do ambiente". Neste sentido, as grandes discussões vão colocar-se na própria forma de racionalização ou limitação do desenvolvimento em determinadas áreas ou, até mesmo, na compensação dessa evolução com melhorias ambientais.

O Início de Carreira



Em vésperas daquele que considera o seu primeiro grande julgamento, **Leticia Soares, advogada estagiária** de 25 anos, revê os apontamentos e escreve as últimas notas. Está um pouco ansiosa pelo dia do julgamento pois, segundo explica, "este caso contra uma companhia de seguros é a primeira representação

voluntária e as alegações finais são muito mais elaboradas". Para esta advogada em início de carreira esta não será a estreia numa sala de tribunal, uma vez que já tem sido nomeada diversas vezes pelo Ministério Público para representar determinados casos. No entanto, ainda lhe são impostos limites no exercício desta profissão, na medida em que ainda não está definitivamente agregada à Ordem dos Advogados. Actualmente, encontra-se numa fase de transição, já que para completar o estágio da Ordem e exercer plenamente a profissão ainda lhe falta realizar a última prova, da qual está à espera há cerca de cinco meses. Para trás, Leticia Soares deixou os cinco anos do curso de Direito, terminado em 1997, e os 18 meses do curso obrigatório da Ordem dos Advogados.

O sonho com o universo da lei apareceu enquanto adolescente, em grande parte por influência das séries televisivas norte-americanas. O que mais a atraía, confessa Leticia Soares, “era todo aquele formalismo, o ambiente do julgamento”. Por este motivo, quando tomou a decisão diz que “nunca mais olhou para trás”. Apesar do curso de Direito ser muito intenso e onde a quantidade de matéria que é necessário estudar “chega a ser de loucos”, esta advogada estagiária acredita que “só quem gosta muito tira este curso”. É esta dedicação ao Direito que a faz ir mais longe no seu sonho e continuar a estudar para a magistratura. A advocacia é apenas um meio necessário para atingir esse fim e, por este motivo, “tirei o estágio porque tinha que estar dois anos à espera depois de ter finalizado o curso superior para depois concorrer ao Centro de Estudos Judiciários”.

O MERGULHO NA REALIDADE

Na memória de Leticia Soares está ainda muito clara a primeira vez em que pisou a sala do tribunal como advogada estagiária, em Março do ano passado. Em causa estava a defesa de um homem acusado de traficar heroína. Durante o julgamento, que durou cerca de 2 horas, Leticia Soares confessa ter sentido “uma sensação muito estranha, estava muito nervosa e até gaguejei nas alegações finais”. Todavia, a grande adrenalina do julgamento foi intervalada com “momentos engraçados como o facto do arguido já ter treze folhas de registo criminal e dizer ao juiz que não se lembrava de ter sido preso”. Para esta advogada, com este caso surgiu também a primeira luta com a própria consciência, já que “defendi um homem que até pensava que devia estar preso, mas quando tomei a minha opção sabia que estas situações me aconteceriam”. O caso teve um final positivo, pois o arguido acabou por ser apenas condenado por consumo e não em tráfico, por falta de provas. Os julgamentos oficiosos têm uma grande desvantagem em relação aos de representação voluntária na medida em que “não se pode ser original porque, geralmente, trata-se de casos

de indivíduos apanhados em flagrante delito”. Por esta razão a melhor estratégia é “tentar apenas que o juiz seja o mais brando possível”. No entanto, mesmo nestes casos a defesa pode ser muito complicada porque, segundo explica Leticia Soares, “os arguidos olham para nós como os anjos salvadores e, mesmo que não queiramos, acabamos por dar esperança a alguém que muitas vezes não podemos ajudar”.

ESTUDAR APENAS TEORIA

“O principal problema do curso da faculdade é que faz com que sejamos somente teoria”, afirma esta licenciada em Direito. As dificuldades da actividade para quem acaba de se licenciar começam por colocar-se em questões tão simples como, por exemplo, saber entregar uma petição inicial num tribunal, o local onde se deve entregá-la e qual a quantidade de duplicados. O conhecimento da lei e toda a sua interpretação e aplicação são aspectos fundamentais para um advogado, contudo, segundo Leticia Soares “quando acabamos os curso a realidade não tem nada a ver com aquilo que estudámos”. Por este motivo, apesar de considerar o estágio da Ordem muito longo, esta advogada defende que “é muito importante pois acaba por compensar algumas falhas próprias de quem acaba de sair da faculdade”. A primeira fase deste estágio consiste num curso de três meses “onde se aprende a tratar de toda a burocracia, que é aquilo que não se dá na faculdade”. Somente após os seis exames finais se entra na segunda fase, na qual é permitido ir a tribunal e onde “já temos casos oficiosos e podemos representar clientes em tribunal até uma determinada quantia”. Outro dos principais problemas da licenciatura em Direito é o facto de não conseguir transmitir uma noção clara da realidade, principalmente no que diz respeito à responsabilidade que passam a assumir. Apesar da componente prática, a matéria das aulas cinge-se à resolução de casos de personagens fictícias “não nos preparando para mexer com a vida de alguém”. Por este motivo, o gosto pela profissão é sempre partilhado com a responsabilidade de ter em mãos a vida de alguém, já que “basta haver uma falha numa

contestação ou entregá-la fora de prazo, e posso estar a condenar alguém a vários anos de prisão, sem ela ter culpa”.

Os problemas relativos à composição da licenciatura, de acordo com Leticia Soares, “poderiam ser resolvidos através de uma colaboração entre as universidades e a Ordem dos Advogados, de maneira a que os estudantes de Direito pudessem acompanhar a actividade num escritório de advocacia e verem como funcionam os processos, bem como terem a possibilidade de ir a tribunal”. Esta hipótese encurtaria ainda a duração do estágio, pois ao iniciar este processo na faculdade mais depressa se entraria na vida profissional.

Para Leticia Soares, o cenário actual da Justiça portuguesa apresenta ainda algumas lacunas que necessitavam de uma rápida mudança. A revisão da lei portuguesa deveria ser uma medida prioritária pois “na maioria dos casos não está actualizada, nem ajustada à realidade”. A lentidão na resolução de processos, resultante do excesso de trabalho dos tribunais e da falta de profissionais em certas áreas, é outra das prioridades a ter em conta, já que contribui para a descredibilização do sistema judicial. Segundo esta advogada “é frequente as pessoas desistirem de colocar um processo em tribunal porque, à partida, pensam logo que vão andar dois ou três anos a gastar dinheiro e no final não vão resolver nada”.

Enquanto advogada estagiária, Leticia Soares tem diversas limitações no exercício da profissão como é o caso de só poder defender causas a nível oficioso, desde que nomeada pela Ordem. Em representação voluntária a sua actividade restringe-se a processos civis desde que não ultrapassem os 750 mil escudos. Esta situação é uma das críticas apontadas por Leticia Soares, alegando que “se temos competência para defender toda e qualquer causa de um cliente que não nos escolhe e pede ao tribunal que entregue o caso a um advogado estagiário, então também devíamos ter competência quando alguém nos escolhe voluntariamente sabendo que somos estagiários e mesmo assim corre esse risco”.

O CAMINHO POR PERCORRER

Ainda enquanto estudante de Direito, Leticia Soares sempre conciliou os estudos com um emprego.

Depois de finalizado o curso, concorreu a diversos empregos mais próximos da área para a qual estava licenciada. Contudo, recorda-se ainda de ir a uma entrevista para um emprego e na sala de espera encontrar centenas de licenciados em Direito.

O excesso de licenciados continua a ser um dos principais problemas da profissão, segundo afirma esta advogada: “a concorrência é muito grande, e se vírmos bem em cada esquina existe um escritório de advogados e é impossível

o mercado aguentar com tamanha pressão”. A solução para diminuir a oferta excessiva de licenciados, que muitas vezes está ligada às universidades privadas, poderá passar, de acordo com Leticia Soares, por “uma intervenção do Estado, através da limitação do número de licenciaturas ou até mesmo retirando alguns alvarás”.

Após a licenciatura, o emprego acabou por surgir num banco.

Porém, ainda que ligado ao Direito, à lei do crédito à habitação, esta função está ainda longe dos seus objectivos

profissionais. Leticia Soares afirma que “se ficar ali estagno, pois levo mês após mês a fazer escrituras, a dar opiniões jurídicas sobre um registo predial, a dizer se a lei permite ou não que se compre aquela casa”. Neste sentido, “torna-se um pouco desmotivante levar o resto da minha vida a fazer escrituras e a mandá-las para o notário. Mas para concretizar o sonho de chegar a magistrada, Leticia Soares terá ainda alguns anos pela frente. A entrada no Centro de Estudos Judiciários é o próximo passo e, apesar de serem mais três anos a estagiar, esta advogada não desanima pois “nesta fase estamos a praticar como juizes e já somos remunerados”. No entanto, o caminho parece difícil pois no curso de magistratura, incompatível com a advocacia, o chumbo de um ano implica exclusão do programa.

“Os arguidos olham para nós como os anjos salvadores e, mesmo que não queiramos, acabamos por dar esperança a alguém que muitas vezes não podemos ajudar.”

A Gestão do Milénio e os Valores

•
SÍLVIO MANUEL DA ROCHA BRITO

Assessor da Direcção de CEUL, Professor Universitário
○



Quem Efectivamente Produzirá o Conhecimento?

A resposta afigura-se-nos fácil. Porém, a realidade, a antever-se (que será tão próxima quanto difícil), é a sua concretização, sendo esta última inevitável. A gestão admitida para o próximo século será a gestão dos valores humanos uma vez que o factor dominante para o negócio nas próximas duas décadas será o demográfico (nasceu agora o bebé seis biliões) cujo problema não será o excesso de população mas sim a capacidade de procurar e manter a alta produtividade e competição dos colaboradores, sendo esses que vão constituir nas empresas o conhecimento.

1. Será importante recolhermos toda a informação essencial sobre o exterior

O conhecimento sobre a movimentação de recursos humanos especializados permitirá, não só um pleno conhecimento e domínio do mercado de emprego, como também do próprio mercado onde pretendemos colocar e vender o nosso produto, uma vez que será estrategicamente colocado nos hábitos e costumes da sociedade onde estivermos implantados.

2. Os nossos colaboradores deterão o conhecimento

Dotar os colaboradores de uma formação contínua do conhecimento das tarefas em consonância com o objectivo assente numa tecnologia que os leva a enfrentar novos desafios.

3. As estruturas organizacionais mudarão de acordo com as estratégias

Isto porque devido ao conhecimento os níveis esbater-se-ão e os colaboradores constituirão equipas multigerenciais, multitécnicas, e multi-executoras.

Cada vez é mais difícil criar valor!

○ que se faz, o que se aprende, o que se planeia, o que se vê, preconiza-se cada vez mais no domínio e na criação do conhecimento.

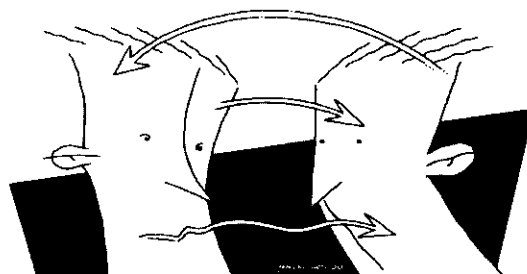
○ conhecimento será, no futuro, o **único e verdadeiro valor**.

4. A gestão irá além das empresas

Uma vez que o conhecimento estará presente em todos os sectores, a gestão terá necessariamente de efectuar uma abordagem social. Não bastará gerir os recursos empresariais. Devido ao fenómeno da globalização as empresas terão a responsabilidade de gerir recursos em muitas sociedades, graças às alianças e parcerias que terão de estabelecer.

5. A inovação será essencial e constante

Ou seja, os recursos (valores) devem ser constantemente renovados. Sempre que necessário deveremos mudar o conhecimento, as formas de aprendizagem e a tecnologia, se quisermos ter sucesso nos negócios. Assim sendo, a vida nas empresas será como se pode observar na Figura 1.



Como Criar Valor Entre os Valores?

Os recursos (valores) serão constantemente renovados e integrados segundo o circuito que se sugere na Figura 2, salvo melhor opinião.

Os valores assumem diversas formas, podem ser:

- Culturais
- Educativos
- Sociais
- Financeiros
- Estéticos
- Artísticos

FIGURA 1

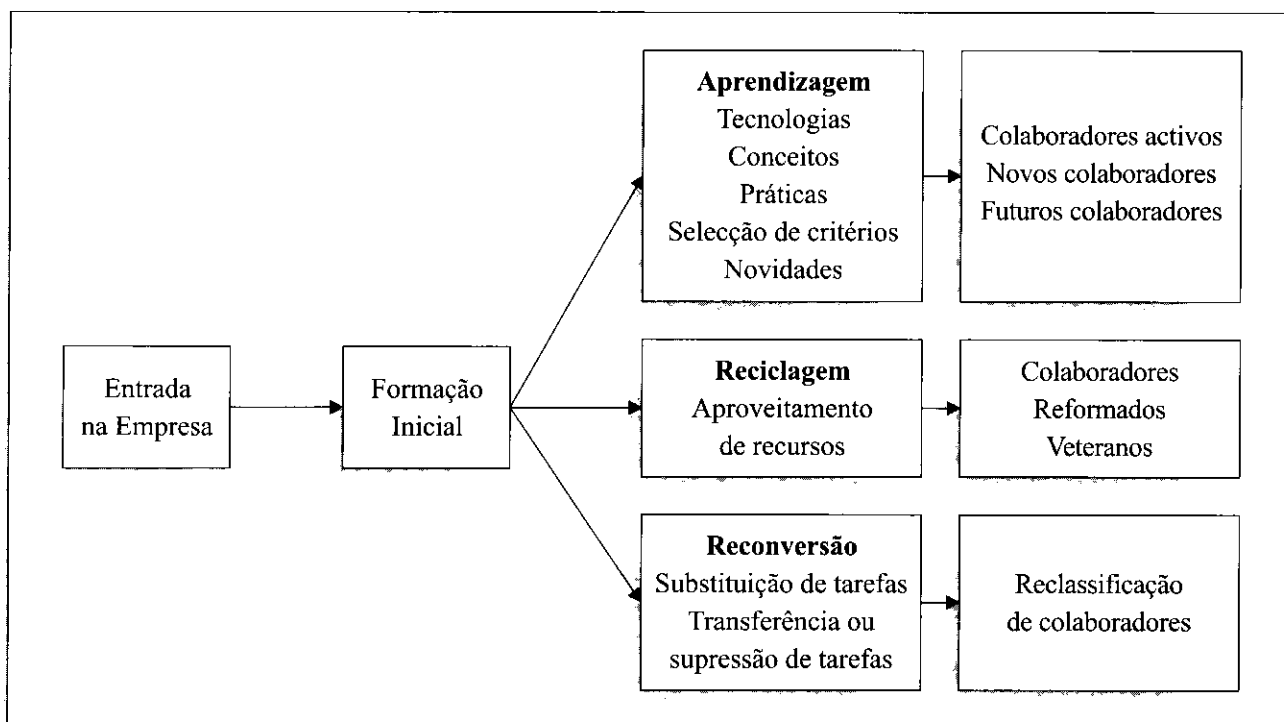
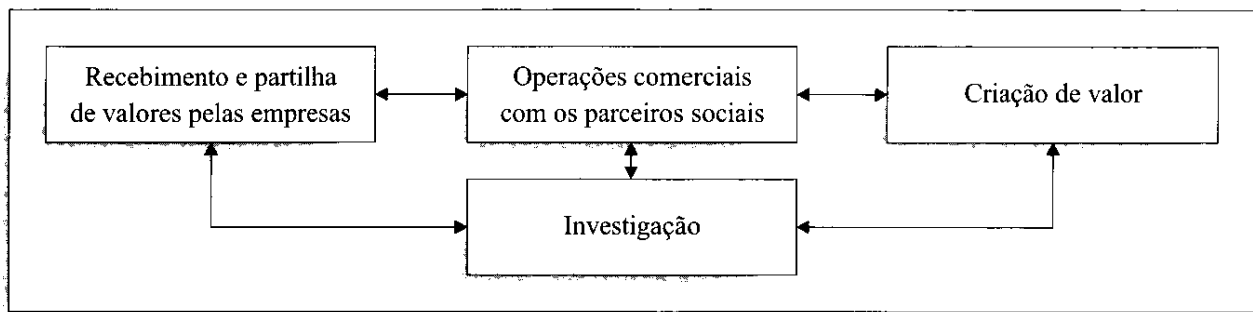


FIGURA 2



As operações com os parceiros sociais serão cada vez maiores visto que os mercados serão cada vez mais competitivos economicamente. As mais-valias obtidas dessa relação contribuirão para a criação de valor que, por sua vez, irá contribuir para existir investigação de forma a criarem-se novos valores. Se observarmos bem, o circuito renovar-se-á automaticamente, ou seja, os valores estarão em movimento contínuo satisfazendo as necessidades globais das empresas e das sociedades onde estiverem representadas. Será uma comunicação permanente cujos fluxos serão de ganhar dinheiro, assentes no conhecimento das coisas.

Negócios como bolsas e derivados, segurança e ensino, serão os temas do século XXI a desenvolver.

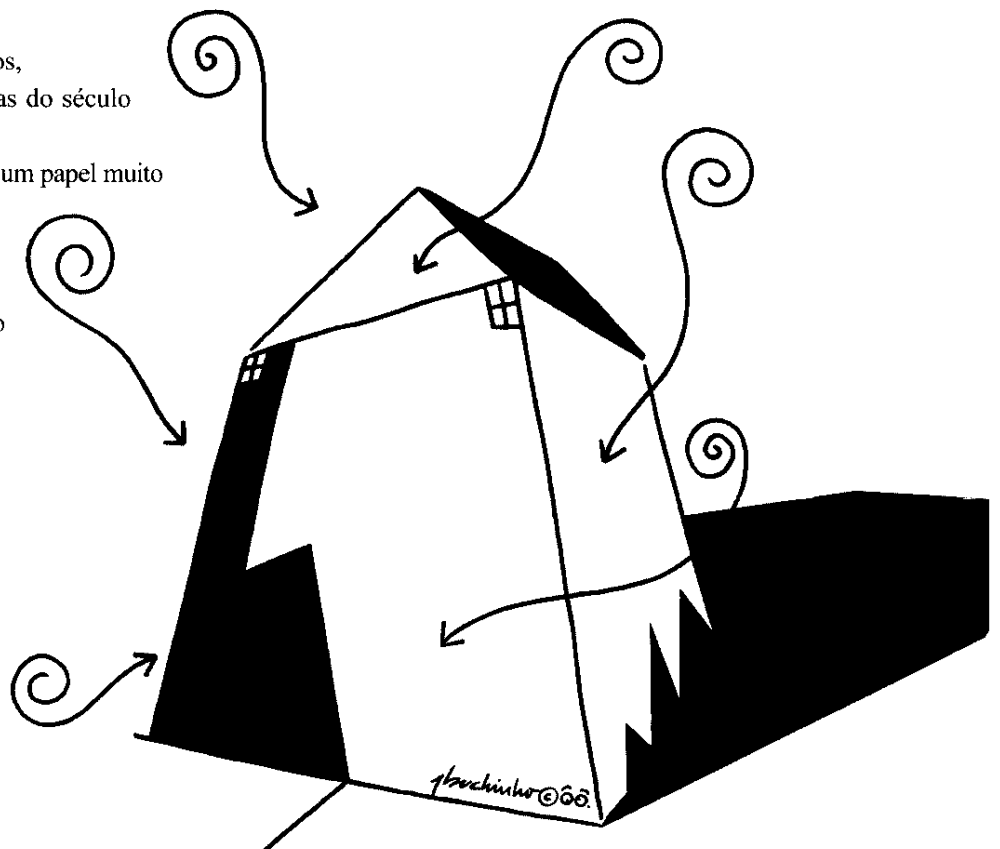
As instituições culturais terão aqui um papel muito importante, nomeadamente as que se dedicarem ao ensino. Estas terão de se antepor à informação, para criar informação especializada que será partilhada e colocada nos mercados. Os valores estarão em todo o lado.

Quanto mais instantâneo for o acesso dos conhecimentos, mais este se fará pagar, mas, de igual forma, as comunicações serão mais baratas e mais flexíveis.

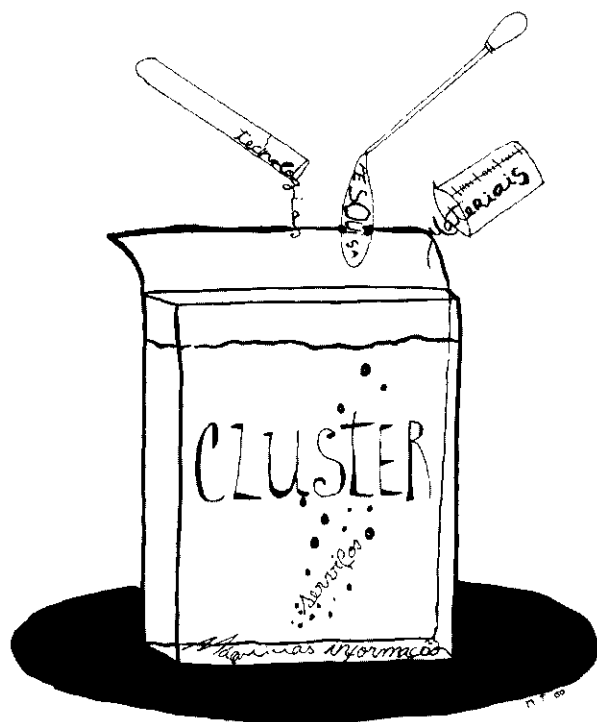
A agressividade dependerá da energia e da tecnologia utilizadas, os diálogos serão imediatos.

Portanto, a compra e venda da informação será o negócio do futuro, os valores andarão por todo o lado. Quem tiver sucesso nos negócios e na gestão será quem, sob a égide exposta, estiver informado juntamente com os seus recursos humanos.

Quanto a si, amigo leitor... proteja-se, uma vez que estar informado é estar protegido.



O que é um Cluster?

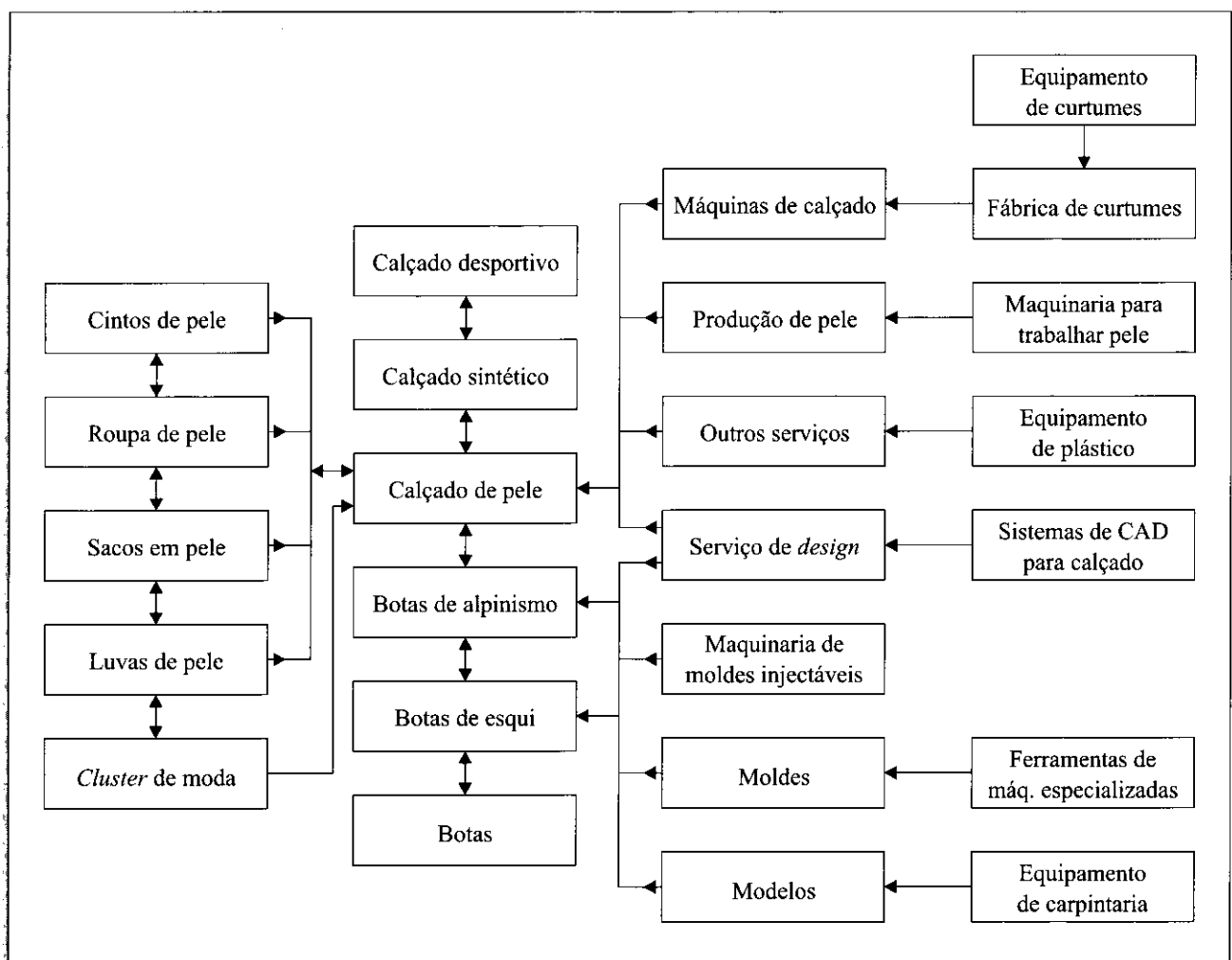


Os *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições relacionadas entre si num campo particular. Os *clusters* abarcam uma força de ligação das indústrias e outras entidades que é importante para a concorrência. Incluem, por exemplo, fornecedores de materiais especializados tais como componentes, maquinarias e serviços e abastecedores de infra-estruturas especializadas. Os *clusters* alargam-se, frequentemente, a jusante, a canais e a clientes; e, lateralmente, a fabricantes de produtos complementares e a empresas e indústrias que lhes estão ligadas, por intermédio de capacidades, tecnologias, ou investimentos comuns. Finalmente, muitos *clusters* incluem instituições governamentais e outras — tais como universidades, agências que estabelecem padrões,

organizações que proporcionam treino vocacional e associações comerciais — que proporcionam formação especializada, educação, informação, pesquisa e apoio técnico.

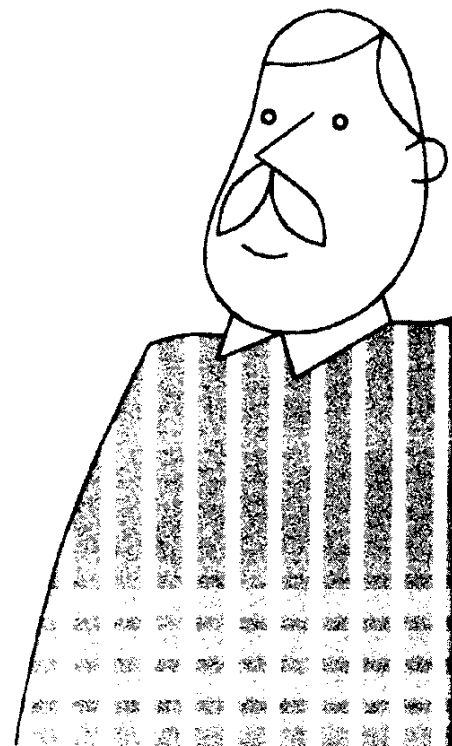
Analisemos o *cluster* italiano da indústria do cabedal de moda, do qual fazem parte empresas de sapatos bem conhecidas, como a Ferragamo e a Gucci, assim como uma quantidade de fornecedores especializados em materiais de calçado, maquinaria, moldes, serviços de *design* e curtição de peles (ver a Figura 1 “Mapa do *Cluster* Italiano de Moda em Pele”). Consiste em várias cadeias de indústrias inter-relacionadas entre si, incluindo aquelas que produzem diferentes tipos de produtos de cabedal (ligadas por factores e tecnologia comuns) e diferentes tipos de calçado (ligados por canais e tecnologias sobrepostos). Estas indústrias empregam canais de marketing comuns e competem com imagens similares em segmentos de mercado similares. A força extraordinária do *cluster* italiano de moda em pele pode ser atribuída, pelo menos em parte, às múltiplas ligações e sinergias de que gozam os negócios italianos participantes.

FIGURA 1
Mapa do Cluster Italiano de Moda em Pele



Modas

Estética ou Racionalidade?



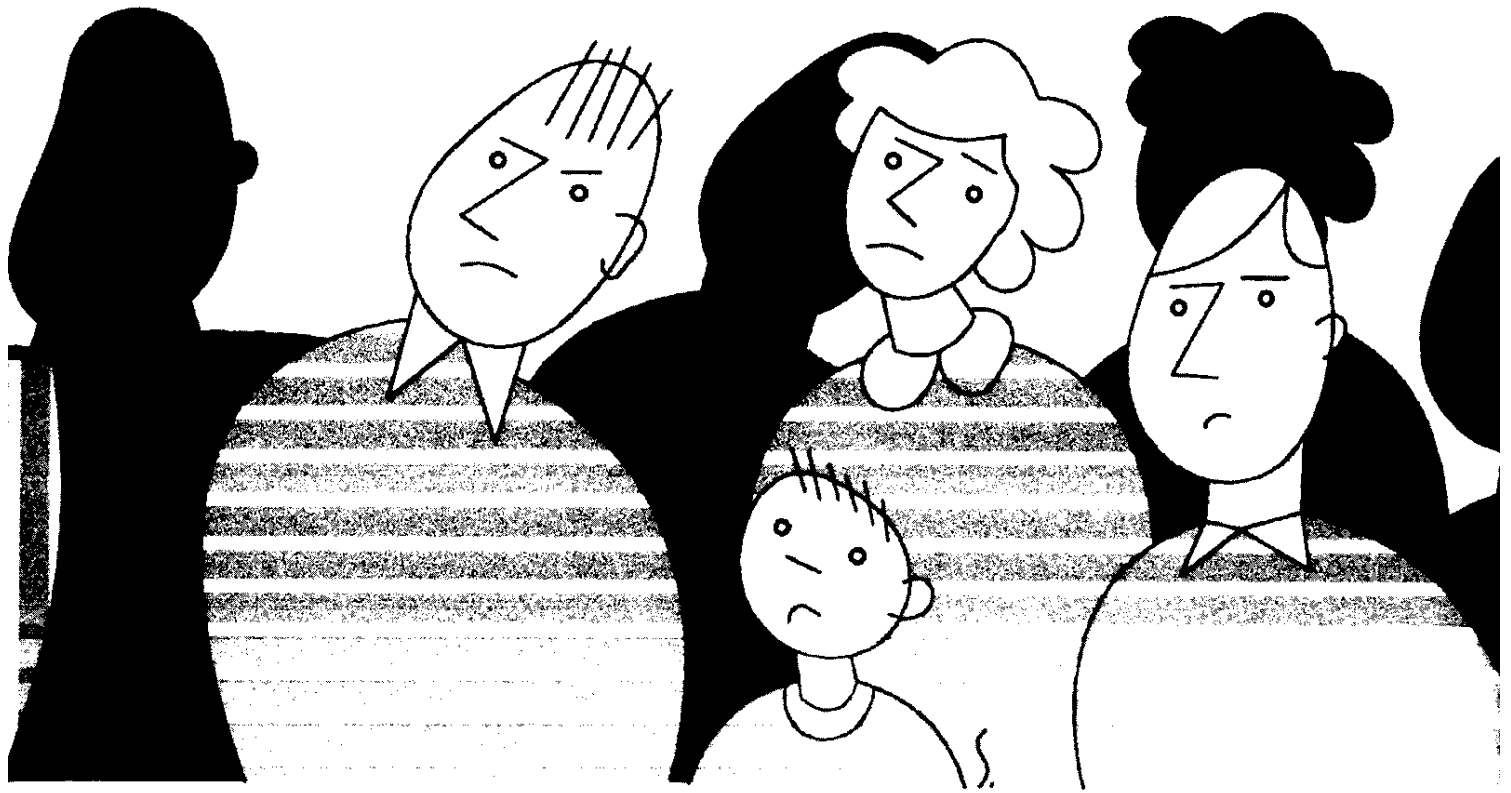
(...) A imprensa popular da gestão é ainda mais cínica e estridente, atribuindo a procura de técnicas de gestão a outras forças socio-psicológicas, como a excitação infantil... a conformidade com as massas... e até as manias ou episódios de histeria de massas. Estas abordagens... tratam as modas da gestão como algo de que os académicos devem estar arredados, sob pena de se transformarem em “vendedores de banha-da-cobra”.

Abrahamson (1996: 255)

1. O MERCADO DAS MODAS DE GESTÃO

O mercado das técnicas, teorias e modelos de gestão é, regularmente, inundado por modas. Algumas constituem verdadeiras inovações, outras são pouco mais do que “vinho velho em odres novos”. Umas são úteis, outras nem tanto! Mas todas têm grandes repercussões nas organizações. Como diria Abrahamson (1996):

“Basta olhar para os milhares de empresas e instituições governamentais que se envolveram em reengenharia, ou os milhares de empregados que foram despedidos em processos de *downsizing*, para perceber que as técnicas de gestão que se tornaram moda tiveram efeitos massivos, umas vezes úteis, mas outras vezes devastadores, em muitas empresas e respectivos colaboradores.” (pp. 279-280).



ARMÉNIO REGO

Docente da Universidade de Aveiro

○

Tal como em todos os mercados, também no das modas da gestão existem agentes da **oferta** e da **procura**.

Nos primeiros incluem-se os gurus da gestão, empresas de consultoria, *massmedia*, escolas de gestão, académicos... Os outros são os seguidores da moda: gestores, responsáveis governamentais, comunidades. Segundo a abordagem **estética**, a procura advém das necessidades psicológicas (nem sempre conscientes e/ou assumidas) dos seguidores da moda. Assim se explica que, por exemplo, os gestores de organizações prestigiadas adiram a uma moda para se diferenciarem dos gestores das organizações menos reputadas!!!

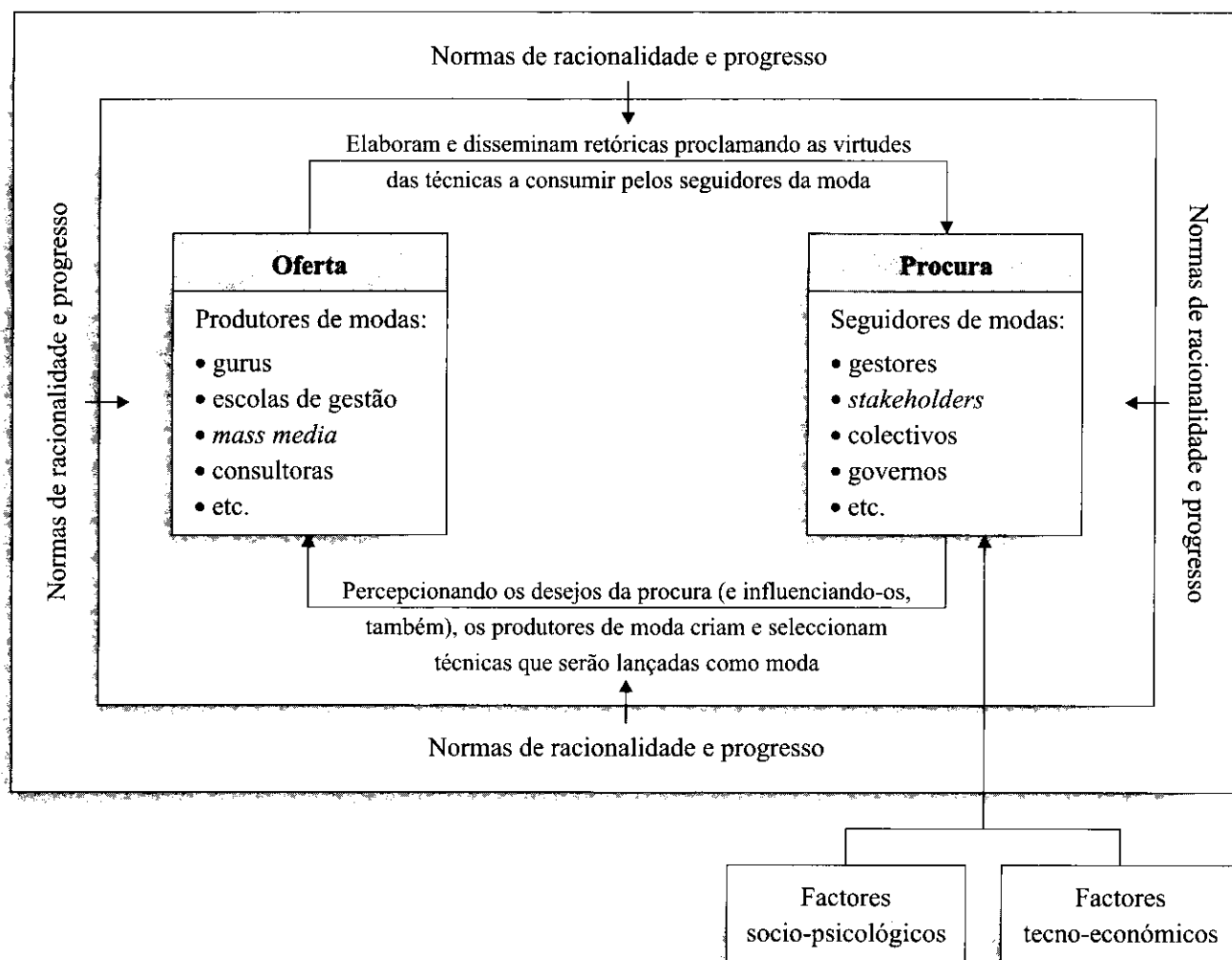
Quando Mintzberg escreveu *Organization Design: Fashion or Fit?* (1981), um dos raciocínios subjacentes era o estético. Por isso, o autor alertava para que as configurações ad-hocrática e divisionalizada, apesar de estarem na moda, não eram, necessariamente, as mais adequadas para todas as organizações, podendo revelar-se mais correcto implementar desenhos organizacionais “fora de moda”.

Mas Abrahamson propôs outro modelo (chamemos-lhe **integrativo**), segundo o qual os gestores não adoptam as

modas para satisfazerem, apenas, as suas necessidades psicológicas. Fazem-no, também, porque desejam aprender técnicas que possam ajudá-los a resolver problemas de desempenho organizacional suscitados por mudanças no ambiente económico e técnico. Sem ignorar a componente estética, esta perspectiva **integrativa** encara as modas como o resultado de um processo mais “sério” e racional. Desmistifica a pseudo-racionalidade e progresso de certas técnicas, embora sem “deitar o bebé fora... juntamente com a água”, isto é, sem ignorar o carácter racional e progressivo de muitas delas. O modelo descreve-se, sucintamente, do seguinte modo (veja figura):

- As ondas de interesse nas técnicas de gestão ocorrem quando normas de racionalidade (eficiência) e progresso governam o comportamento gestionário.
- A **procura** das modas é influenciada por tais normas, mas também por factores externos (socio-psicológicos e tecno-económicos).
- Os **produtores** de modas procuram perceber os desejos dessa procura (embora tentem,

FIGURA 1
O processo de produção e difusão das modas de gestão



igualmente, influenciá-los) e seleccionam técnicas passíveis de os satisfazerem.

- d) Feita a selecção, os produtores **elaboram a retórica** demonstrativa das respectivas virtudes, disseminando-a, depois, através de livros, revistas, jornais, conferências, congressos, etc.

A compreensão do processo permite aos gestores uma reflexão sobre a pertinência das modas emergentes. Por outro lado, pode ajudar os produtores portugueses de modas (designadamente as escolas de gestão) a assumirem um papel mais activo na selecção e disseminação de novas técnicas susceptíveis de irem ao encontro das reais necessidades das empresas e dos gestores portugueses. Atentemos, pois, nos seus diversos elementos para, depois, reflectirmos sobre as suas implicações.

2. NORMAS DE RACIONALIDADE E PROGRESSO

O primeiro elemento respeita às normas de **racionalidade e progresso** existentes nas sociedades. As primeiras são expectativas sociais de que os gestores usarão as técnicas de gestão mais **eficientes** para o alcance de importantes finalidades. As outras (as de progresso) são expectativas de que, ao longo do tempo, os gestores usarão novas e **melhores** técnicas. Essas normas divergem conforme as culturas nacionais se orientam mais ou menos para o progresso, a adaptação à mudança e o risco. Quando tal orientação é forte, o mercado das modas de gestão é mais desenvolvido, pelo que as modas tendem a ser mais frequentes e de menor duração. O oposto ocorre quando tal orientação é fraca.

A presença dessas expectativas/normas na sociedade tem como consequência que os *stakeholders* (accionistas, consumidores, colaboradores, sociedade em geral, Estado...) esperam que os gestores façam uma gestão **racional** (usando os meios mais eficientes para o alcance de finalidades importantes) e **progressiva**. Para satisfazerem tais expectativas e evitarem as sanções dos *stakeholders*, os gestores socorrem-se de técnicas percebidas como racionais e progressivas. Essa percepção é, por seu turno, modelada por uma comunidade de produtores de moda que, depois de seleccionarem técnicas específicas, elaboram uma retórica apelativa das respectivas vantagens, disseminando-a, através dos *mass media*, com vista a ser consumida pelos seguidores da moda. Por exemplo, no início dos anos 80, os produtores de moda promoveram a crença de que os círculos de qualidade (CQ) estavam na vanguarda do progresso gestonário. A retórica então disseminada pode encontrar-se nos múltiplos artigos escritos, assim como nas actas dos encontros que promoveram tal técnica. Muitas empresas em todo o Mundo adoptaram os CQ. Foram constituídas associações de CQ em diversos países. Mas a moda desvaneceu-se e muitas empresas abandonaram a técnica: segundo Castorina & Wood, mais de 80 por cento das “500 maiores” da *Fortune* que tinham adoptado os CQ abandonaram-nos antes do fim da década de 80.

3. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM A PROCURA DE MODAS

O segundo elemento do modelo consiste nos factores externos (socio-psicológicos e tecno-económicos) que, igualmente, afectam a procura. Os factores socio-psicológicos são de três tipos:

- a) Em primeiro lugar, os gestores tendem a aderir a novas técnicas por razões de **individualismo e novidade**. Todavia, se adoptassem novas técnicas que mais ninguém seguisse, ficariam vulneráveis a acusações de heterodoxia ou lirismo. A solução que encontram é a do recurso às técnicas da moda. Mas uma consequência advém: quanto maior o número de pessoas que aderem à moda vigente, mais ela vai perdendo o seu valor apelativo (isto é, menos potencial diferenciador vai tendo). Como consequência, as pessoas tendem a procurar novas modas emergentes. E o processo é interminável!
- b) Em segundo lugar, a **frustração** e ansiedade de indivíduos e colectivos “perdedores” levam-nos

a depositarem esperanças irrealistas em soluções quase mágicas. Mas, como o irrealismo suscita novas frustrações, assiste-se a um ciclo contínuo de adesão a novas modas. Por exemplo, há quem admita que o declínio relativo dos EUA e da Europa gerou uma frustração colectiva que, por sua vez, originou a adesão a todas as modas que têm no modelo japonês a sua génese.

- c) Por último, os gestores de organizações mais prestigiadas seguem a moda para **distinguiem** as suas organizações (e para se diferenciarem eles próprios) das restantes. Consequentemente, novas modas tenderão a ser procuradas quando as anteriores são adoptadas pelas organizações menos “reputadas”.

Existe, também, um trio de explicações tecno-económicas:

- a) A primeira explicação é atinente às **flutuações macro-económicas**, as quais geram a procura de técnicas de gestão que se adequem a cada fase do ciclo, pois as modas usadas em períodos de contracção deixam de servir em épocas de expansão (e vice-versa). Em épocas de expansão, durante as quais os lucros dependem dos investimentos de capital e automatizações, é possível que surja uma procura de técnicas de gestão que ofereçam um **uso eficiente das estruturas e tecnologias** como meio de aumentar a produtividade do trabalho. Mas em períodos de contracção, durante os quais a rentabilidade dos investimentos diminui, os gestores readquirem o interesse pelo trabalho como factor de produção, gerando uma procura de técnicas de gestão que enfatizem as **relações laborais** como meio de aumentar tal produtividade.
- b) A segunda explicação é a seguinte: com o recurso às técnicas da moda, os gestores procuram **suprimir o conflito** irreconciliável e estrutural que, segundo

Quanto maior o número de pessoas que aderem à moda vigente, mais ela vai perdendo o seu valor apelativo (isto é, menos potencial diferenciador vai tendo). Como consequência, as pessoas tendem a procurar novas modas emergentes. E o processo é interminável!

algumas perspectivas, existe entre gestores e trabalhadores. Todavia, como a estrutura que gera tal conflito não se altera, todas as modas tendem a fracassar na resolução do mesmo; daí que outras tendam a ser procuradas.

- c) O terceiro factor reflecte o facto de as organizações serem sujeitas a **forças contraditórias**. Por exemplo, a centralização tem vantagens relativamente ao controlo, mas diminui a autonomia das partes. A descentralização, por seu turno, confere autonomia às partes, mas suscita dificuldades

de controlo. Como consequência, a moda que leva as organizações a centralizarem e retirarem autonomia às partes torna-as, com o tempo, receptivas a outras modas que lhes permitam aumentar tal autonomia. Exemplo idêntico se pode encontrar nos binómios custos-qualidade, motivação-controlo, *insourcing-outsourcing*, *small is beautiful-great is beautiful*, etc.

4. O PROCESSO DE PRODUÇÃO DA MODA

O terceiro elemento do modelo concerne ao processo de produção e disseminação das modas propriamente dito. São quatro as suas fases: criação, selecção, processamento e disseminação.

4.1. Criação das modas

Na fase da **criação**, os produtores de moda criam técnicas diferentes das anteriores ou redescobrem

técnicas esquecidas. Algumas delas pouco ou nada acrescentam ao saber existente, mas os produtores tentam suscitar a crença colectiva de que proporcionam uma melhoria efectiva. São vários os exemplos de modas criadas, designadamente:

- a) Deming e Juran costumam ser creditados como os primeiros “pais” do *Total Quality Management* (TQM).

- b) A matriz BCG foi criada pela consultora *Boston Consulting Group*.
c) Hammer e Champy criaram a Reengenharia.
d) A Chris Argyris costuma ser atribuída a paternidade do conceito *Learning Organization*, e a Peter Senge a sua popularização.
e) O *Just-in-time* foi criado na Toyota e divulgado nos EUA, em primeira mão, por R. Schonberger.
f) O “pai” do *Job Enrichment* foi Herzberg.
g) A Gestão por Objectivos resulta da criação de Drucker.

4.2. Selecção das modas

Na fase da **selecção**, os produtores de moda escolhem as técnicas inventadas ou redescobertas por eles próprios ou por outros produtores. A escolha pode emergir por duas vias, mas qualquer delas reflecte a **relação recíproca** entre o que os produtores de moda seleccionam e o que os seguidores preferem e procuram.

- a) A primeira via é aquela em que os produtores seleccionam as técnicas passíveis de saciarem a procura incipiente de novas modas, a qual pode ser suscitada pelas forças socio-psicológicas e tecno-económicas exteriores ao mercado da moda. Por exemplo, a competição global e a maior sensibilidade dos consumidores à qualidade dos produtos e serviços induziram os gestores a procurarem novas técnicas. O TQM e o TCS (*Total Customer Satisfaction*) constituem dois métodos tendentes à satisfação dessa procura. Ainda exemplificando, o *Just-in-time* foi seleccionado pelos produtores de moda tendo em vista a satisfação de uma procura ávida por reduzir custos e fazer face à competição japonesa. Numa lógica idêntica se pode entender a oferta de MBA pelas universidades portuguesas, a prestação de serviços de reengenharia por algumas empresas de consultoria, etc. Reitere-se, contudo, que os produtores também agem no sentido de modelarem a procura, isto é, criando a necessidade e/ou suscitando a crença de que certas técnicas podem resolver os problemas que os utilizadores enfrentam.
- b) A outra via é a seguinte: as modas vigentes levam os seus seguidores a procurarem técnicas afins. O reconhecimento dessa procura leva os produtores de modas a seleccionarem técnicas relacionadas, surgindo assim **tendências** da moda. Por exemplo,

Na fase da **criação**, os produtores de moda criam técnicas diferentes das anteriores ou redescobrem técnicas esquecidas. Algumas delas pouco ou nada acrescentam ao saber existente, mas os produtores tentam suscitar a crença colectiva de que proporcionam uma melhoria efectiva.

o círculo de qualidade foi o precursor de várias modas de gestão que se inserem na **tendência TQM**. A reengenharia, *downsizing*, *outsourcing* e *core competence* são conceitos inter-relacionados e que formam, igualmente, uma tendência de moda.

4.3. Processamento e disseminação da retórica

A fase do **processamento** das modas é aquela em que os produtores elaboram a retórica persuasiva destinada a convencer os seguidores de que uma dada técnica previamente seleccionada é simultaneamente **racional** (permitindo alcançar metas importantes da forma mais eficiente) e **progressiva** (melhor do que as anteriores). Os produtores agem de diferentes modos, designadamente:

- Alertam para as ameaças que advirão para o desempenho organizacional se tal técnica não for seleccionada.
- Enunciam exemplos de aplicações (no país e no estrangeiro) bem sucedidas.
- Citam autores prestigiados.
- Fornecem dados científicos (por exemplo, a moda do *job enrichment* assentava num sólido corpo de pesquisa empírica produzida pelas escolas de gestão).
- Utilizando critérios cuidadosamente articulados, procuram revelar as vantagens da técnica relativamente às anteriores.

A **disseminação** dessa retórica (que se pretende que seja o mais convincente possível) é feita através de diversos meios, nomeadamente:

- Alguns produtores de moda desenvolvem as suas próprias publicações (revistas, livros, manuais...).
- Os “gurus” e os académicos publicam livros, escrevem artigos na imprensa popular e na especializada, concedem entrevistas, estão presentes nos congressos da especialidade, etc.

As revistas de negócios, por seu turno, têm interesse em publicar notícias, artigos e entrevistas relativas às modas, pois tal contribui para o incremento nas suas próprias vendas.

5. IMPLICAÇÕES

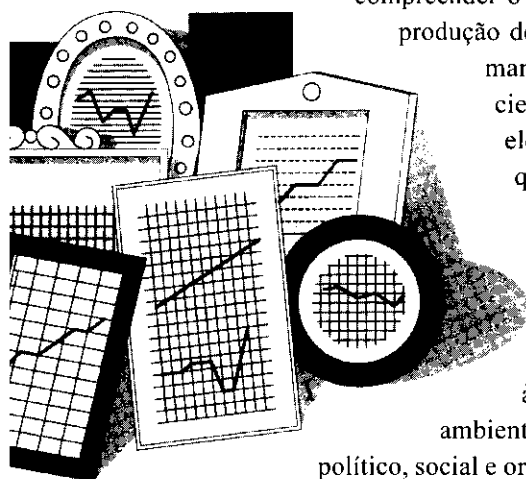
Que implicações daqui advêm para utilizadores e produtores portugueses das modas gestionárias? Sem querer produzir receitas, sugerimos algumas reflexões:

- Os consumidores devem procurar distinguir as verdadeiras inovações das modas que não são mais do que “vinho velho em odres novos”. Por outro lado, convém acautelar os riscos de implementação de técnicas que estão na moda... mas que não satisfazem as necessidades específicas dos gestores e organizações concretas. Em qualquer dos casos, evitar-se-á o dispêndio de somas avultadas em “receitas milagrosas” anunciadas por alguns vendedores de modas.
- O efeito **escassez**⁽¹⁾ cria nalguns gestores o desejo de consumirem uma moda antes dos outros, temendo “chegar tarde” ao mercado. O efeito **prova social**⁽²⁾, por seu turno, pode fazer com que os inicialmente mais renitentes comecem a consumi-la... porque vêem os outros a fazê-lo. A conjugação destas tendências com a disseminação mediática das retóricas pode resultar numa onda de procura precipitada e irracional por uma nova técnica. É que esta, embora negocialmente vantajosa para os vendedores dessa moda, pode não se ajustar às necessidades das organizações, suscitando, assim, consequências diferentes das desejadas.
- Os gestores sentem-se pressionados pelos *stakeholders* a apresentarem resultados. Por isso, na ausência de critérios objectivos e universais de avaliação da sua actividade, tendem a adoptar as modas, visando aparentar que são eficientes e estão na vanguarda do progresso. Este desejo (por vezes não assumido e/ou inconsciente) é, frequentemente, activado e reforçado pela retórica atraente que rodeia a produção e disseminação das modas. Cabe, então, aos *stakeholders* optarem por uma postura norteada por critérios de mais longo prazo.
- Não deve esquecer-se que os gestores e as empresas que ficam à margem das modas podem ver as suas imagens desvalorizarem-se. Pelo contrário, as empresas que se revelam utilizadoras eficazes de novas técnicas podem transformar-se em “estudos de caso”, tornar-se exemplos noticiáveis nos *mass*



media, ser adoptadas como matéria de discussão em congressos, colóquios, conferências..., daí advindo benefícios inquestionáveis para a respectiva reputação.

- e) Do lado dos produtores de modas, as escolas de gestão ocupam uma posição importante, pois podem contribuir para que, efectivamente, as novas técnicas constituam um recurso útil para os gestores e a comunidade em geral. Um dilema perpassa, porém, estas instituições. Se ficarem à margem das modas, sofrem prejuízos na sua imagem e uma consequente diminuição da procura que os gestores, empresas e outras instituições lhes dirigem. Mas, se aderirem a modas que venham a revelar-se ineficazes ou prejudiciais, podem ser percebidas como “vendedores da banha-da-cobra”. Resta-lhes, pois, um caminho: compreender o processo de



produção de modas e, de maneira informada e científica, agir sobre ele, tendo em vista que as novas técnicas e modelos permitam um ajustamento efectivo das organizações às mudanças no ambiente económico, político, social e organizacional.

Segundo Abrahamson, são várias as medidas que as escolas de gestão e os académicos podem adoptar:

- Nos meios onde as normas de racionalidade e progresso são menos fortes, podem promover os valores da adaptação à mudança, do risco, da capacidade de enfrentar a incerteza, da eficiência.
- Junto dos *stakeholders*, podem promover a tolerância para com uma maior experimentação e diversidade nas técnicas de gestão passíveis de entrarem na moda.
- Junto dos seus alunos (de licenciatura, de pós-graduação...), podem agir com vista a torná-los melhores consumidores das retóricas académicas, sensibilizando-os para os riscos de adaptação precipitada e cega de modas, e para a importância das pesquisas científicas que, embora realizadas por académicos, podem

fornecer ajudas preciosas aos gestores e à sociedade em geral (“não há nada de mais prático do que uma boa teoria”).

- Na fase de criação de novas técnicas, os académicos podem realizar pesquisas no terreno, orientar-se para o estudo das consequências das novas técnicas, acompanhar os gestores nas suas propostas e nas suas necessidades, descortinar os casos empresariais mais heterodoxos que, mais do que a “tendência média”, podem revelar poderosas inovações.
- Na fase de selecção, as escolas e os académicos devem ser mais oportunos (isto é, mais atentos aos desenvolvimentos correntes nos negócios), seleccionar para estudo as técnicas em que os gestores/utilizadores precisam de mais dados científicos, envolvendo-os (os gestores!) nesses mesmos estudos.
- Ao elaborarem as suas retóricas, os académicos devem evitar exageros na utilização do jargão técnico, usar dados qualitativos que tornem os dados quantitativos mais compreensíveis, explicar como generalizações abstractas podem aplicar-se às situações específicas enfrentadas pelos utilizadores da moda.
- As escolas de negócios devem criar posições formais destinadas a gestores que tenham duas capacidades: realizar estudos sobre a viabilidade de aplicação de pesquisa pura/fundamental, e traduzir as retóricas académicas em linguagem que se ajuste ao “consumo público”.
- Devem, ainda, patrocinar conferências conjuntas entre académicos e praticantes, fortalecer as revistas dirigidas por praticantes/profissionais, formar alianças com os editores de *mass media* e outros produtores de modas, disseminar as pesquisas através de revistas e jornais profissionais lidas por utilizadores.

Em suma: os vendedores de moda portugueses devem nortear-se pela selecção de técnicas adequadas à realidade nacional e ajustá-las às necessidades das empresas concretas. Se é certo que a “aldeia global” gerou economias globalizadas, daí não resultou a homogeneização dos tecidos culturais, sociais, económicos e empresariais dos diferentes cantos do Mundo. O nosso País, as empresas e os seus colaboradores mantêm algumas das suas particularidades, pelo que se torna necessário um juízo crítico sobre as modas disponíveis.

A aproximação escola-empresa implica, contudo, que os académicos estejam mais atentos ao desenvolvimento corrente dos negócios, realizem estudos (incluindo doutoramentos) com o envolvimento activo dos gestores, disseminem as suas pesquisas em publicações lidas por utilizadores (e não, apenas, nas revistas científicas... apenas lidas por outros académicos). Evitarão, assim, o trabalho em circuito fechado que, frequentemente, (n)os caracteriza.

NOTAS

- (1) Tendência para sentirmos mais atracção por algo que é escasso e/ou que nós tememos que venha a tornar-se indisponível; assim, pode ser interessante consumir uma moda antes que outra venha substituí-la, isto é, antes que desapareça (ou, pelo menos, antes que se popularize e deixe, portanto, de poder ser apanágio de alguns "pioneiros").
- (2) Tendência para presumir que uma acção, opinião, escolha... é mais correcta se outros também a praticarem (é que confiar nos juízos de outros para formarmos as nossas próprias opiniões poupa-nos trabalho cognitivo!)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahamson, E. "Management fashion". *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285 (1996).
- Abrahamson, E. "The emergence and prevalence of employee management rethorics: the effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992". *Academy of Management Journal*, 40(3): 491-533. (1997).
- Cardoso, E. "O Sistema japonês de gestão". *Revista de Gestão*, ISCTE, Junho (1987).
- Vries, K & Balazs, K. "The human side of downsizing". *European Management Journal*, 14(2): 111-120 (1996).
- Mintzberg, H. "Organization design: fashion or fit?". *Harvard Business Review*, January-February (1981).
- Mintzberg, H. "The structuring of organizations. In: Quinn, Mintzberg & James (Eds.). *The Strategy Process — Concepts, Contextes & Cases* (pp. 276-304). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall (1988).
- Pfeffer, J. *Gerir com Poder*. Bertrand Editora (1994).
- Santos, A. M. "Moda". *Enciclopédia Polis* (vol. 4, pp. 366-368), Verbo Editora (1986).

DISSE SOBRE GESTÃO

... O Caminho está por onde
"o mundo pula e avança como bola
colorida nas mãos de uma criança"

Carlos Brito

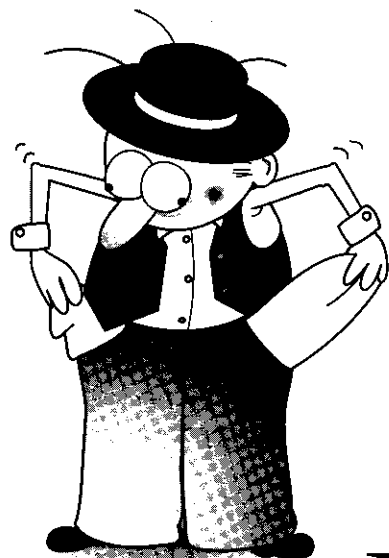
... D esenvolvimento sustentado
é aquilo que fizemos hoje e que os nossos
netos irão agradecer daqui a meio século.

João Joanaz de Melo

... U m 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

In Notícias do Milénio



O S N O V O S

•
LÍDIA SPENCER BRANCO
Coordenadora da Dirigir



No ano de 1999, a *Dirigir* teve como tema central o futuro do milénio. Para fechar este ciclo nada melhor que, na última “Aspirina” do ano, falarmos do novo jogo da Maxis, um dos mais originais títulos dos últimos anos que descobrimos numa viagem pela Internet.

Para novos tempos, novos lazeres. Se já é adepto dos jogos e tem um PC, aproveite que este jogo vai fazê-lo esquecer *Quake3*, *Unreal Tournament* e *Team Fortress Classic*; se não é, e nunca experimentou os jogos de computador, é uma boa altura para se entusiasmar e começar a descobrir os novos prazeres.

The Sims é um jogo sobre módulos da RAM... Um jogo em que temos que gerir a vida de uma pessoa ou uma pequena família. Temos a oportunidade de controlar a vida e decidir o destino de diversos cidadãos do universo Sim City.

No início podemos criar uma família ou então avançar para a luta com uma das criaturas ou agregado familiar pré-definido. Após a escolha, resta decidir qual a casinha que queremos comprar

L a z e r e s

e depois começar com as mudanças. Começamos com um pequeno orçamento, com o qual temos de mobilar e compor a casa.

Mas como o dinheiro acaba, temos que arranjar um emprego de forma a conseguirmos manter o nosso lar sem dificuldade e dar uma vida sem problemas à nossa família.

O que mais nos entusiasma no *The Sims* é a interação com os diversos personagens: temos amigos para fazer, corações para conquistar, filhos para nascer, além das necessidades primárias, necessidades de higiene diária, alimentares e até sanitárias.

Como irá ver, é maravilhoso — mesmo que fictício — fazer a gestão da sua vida pessoal, ter nas suas

mãos o destino, poder criar uma família a seu gosto e obrigar os seus membros a fazer coisas engraçadas ou disparatadas que normalmente não fariam.

Depois desta pequena descrição só nos resta dizer ao leitor que o jogo é excelente e de fácil compreensão.

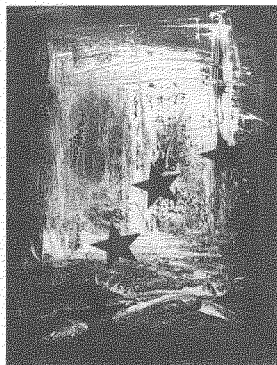
Tome esta “Aspirina” depois de um dia de *stress* e verá como se vai sentir muito mais descontraído e realizado.

Aproveite!

Adaptação de uma análise publicada na Gameover

— a Newsletter do jogo do SAPO

<http://jogos.sapo.pt>



O Euro e a Economia das Empresas

É o título de uma nova publicação editada recentemente pelo ICEP — Investimentos Comércio e Turismo de Portugal — que pretende, por um lado, disponibilizar aos agentes económicos nacionais os dados mais relevantes sobre a problemática inerente à moeda única, desde o seu nascimento à sua concretização, e, por outro lado, sensibilizar o tecido empresarial para as implicações e desafios que o euro vai representar na economia das empresas, os quais terão importantes reflexos, quer ao nível da gestão operacional, quer em relação ao posicionamento e às opções estratégicas a seguir.

Facturas em Euros

Mais de 25 por cento das empresas da União Europeia já emitiram facturas em euros, mas poucas são as que elaboram a sua contabilidade na nova unidade monetária, entre 0,3 na Holanda e 7 por cento no Luxemburgo, revela um estudo da Comissão Europeia que pretende avaliar a utilização do euro nos Estados membros que integram a União Económica e Monetária (UEM). Por outro lado, o estudo revela que a dupla afixação dos preços tende a generalizar-se nos onze países da UEM.

Preparar os Sistemas de Informação Financeira

Para ajudar as empresas a preparar os seus sistemas informáticos para o euro, a Comissão Europeia elaborou um conjunto de orientações sobre essa matéria, que intitulou

“Preparar os Sistemas de Informação Financeira para o Euro”. Encontra-se disponível em inglês, francês e alemão no endereço <http://europa.eu.int/comm/dg15> podendo, também, o documento ser solicitado por correio electrónico para d3@dg15.cec.be.

Século XXI: Portugal mal Preparado

Um estudo divulgado pelo World Economic Forum considera Portugal um dos Estados membros da União Europeia pior preparados para o século XXI. Numa avaliação por pontuação, a melhor posição é a da Irlanda com 88,3 pontos. Quatro dos cinco últimos lugares da lista são ocupados por países do Sul da Europa: a Grécia é a última classificada com 78,1, atrás de Portugal com 79,1, da Espanha com 79,4, da Itália com 79,6 e da Bélgica com 83,2.

Prémios Europeus para o Espírito Empresarial

Para incentivar o crescimento de novas actividades empresariais na Europa foram criados, com o apoio da Comissão Europeia, os Prémios Europeus para o Espírito Empresarial referentes ao ano 2000. Os prémios visam distinguir as melhores iniciativas europeias nas seguintes categorias:

- Melhor Conceito Europeu de Empresa na Escola.
- Melhor Iniciativa Europeia de Pequena Empresa.
- Melhor Jovem Empresário Europeu.
- Empresa Europeia mais Inovadora.

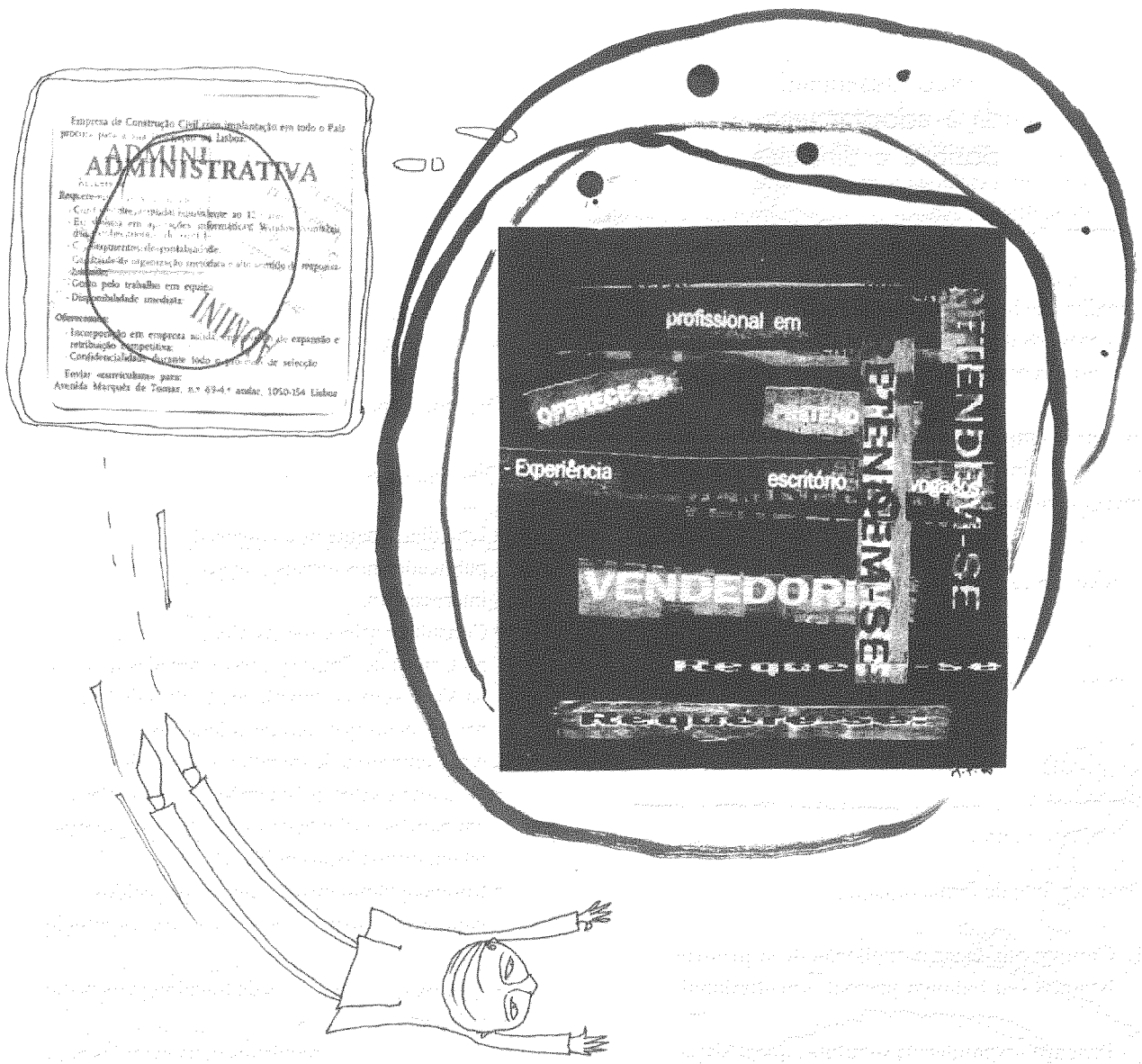
Os critérios de participação, os prazos e os formulários de inscrição poderão ser consultados na Internet no endereço: <http://www.jee.org>.

●
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente universitário

Auditor; Consultor de empresas

○



Está à Procura de Emprego?

A situação do mercado de trabalho exige uma procura activa de emprego, isto é, procurar emprego de forma persistente e organizada.

Não é fácil encontrar emprego, especialmente nos tempos que correm!

Não desanime!
Aprenda a adoptar uma atitude
positiva e dinâmica

Acredite que há oportunidades para si!
Não passe os dias a ver televisão!
Não fique à espera que o telefone toque!

Procurar emprego é um trabalho a tempo inteiro
Trata-se de um verdadeiro trabalho, que requer **tempo, energia, vontade e persistência.**

Procurar emprego
não deve
ser feito ao acaso

Deve ser feito de forma organizada:

1. Comece por fazer a avaliação de si próprio, isto é, o seu balanço pessoal e profissional

Procure responder às seguintes questões:

- O que sei fazer?
- O que gosto de fazer?
- O que não gosto de fazer?
- Em que tipo de actividades me distingui?
- Que imagem (ideia) têm os outros de mim?
- Em que aspectos poderei melhorar?
- Terei necessidade de actualizar os meus conhecimentos e competências profissionais?
- Estarei na disposição de mudar de região?

Depois de ter reflectido sobre as suas **competências, gostos e interesses**, procure fazer o inventário (listagem) do tipo de empregos que melhor poderão corresponder ao seu **perfil profissional** (qualificações, experiência...)

Procurar emprego
é trabalhar
para si próprio

Deve dedicar-lhe tantas horas por dia quantas as que trabalharia ao serviço de um empregador!

2. Organize um plano de acção

Informe-se sobre o mercado de trabalho:

- Leia diariamente os anúncios de emprego publicados nos jornais e seleccione os que lhe interessarem.
- Consulte e seleccione as ofertas disponíveis no Centro de Emprego, nas Unidades de Inserção na Vida Activa (Univa), nos Clubes de Emprego, nas agências privadas de colocação e nas empresas de trabalho temporário.
- Consulte e seleccione também os anúncios afixados em painéis na Junta de Freguesia, no supermercado ou em outros locais públicos.
- Contacte familiares, amigos e conhecidos para obter informações sobre outras oportunidades de emprego.
- Analise quais os postos de trabalho mais pedidos pelos empregadores.
- Observe quais os requisitos mais exigidos pelos empregadores.

Faça uma lista das actividades profissionais nas quais há mais ofertas de emprego.

Anote as empresas ou entidades ligadas a essas áreas de actividade e os respectivos endereços, consultando, por exemplo:

- O Centro de Emprego
- as Associações Sindicais
- a Autarquia
- as Páginas Amarelas
- as Associações Patronais
- os Postos de Informação Juvenil

Responda imediatamente aos anúncios de emprego que seleccionou

Amanhã pode ser tarde

3. Apresente uma candidatura espontânea, ou seja, uma candidatura da sua iniciativa

- Nem todos os postos de trabalho disponíveis são anunciados.
 - Muitos deles não são anunciados publicamente.
-

Faça a publicidade de si próprio

Como encontrá-los?

- Escreva e publique o **seu próprio anúncio de emprego**.
 - Escreva e envie cartas de candidatura espontânea às empresas que já seleccionou, acompanhadas do seu **currículo**.
-

Quem procura emprego não está a pedir nada, está a oferecer um serviço

No livro *Como Procurar Emprego* e em alguns números da *Dirigir* encontrará informação que o poderá apoiar na procura de emprego, por exemplo:

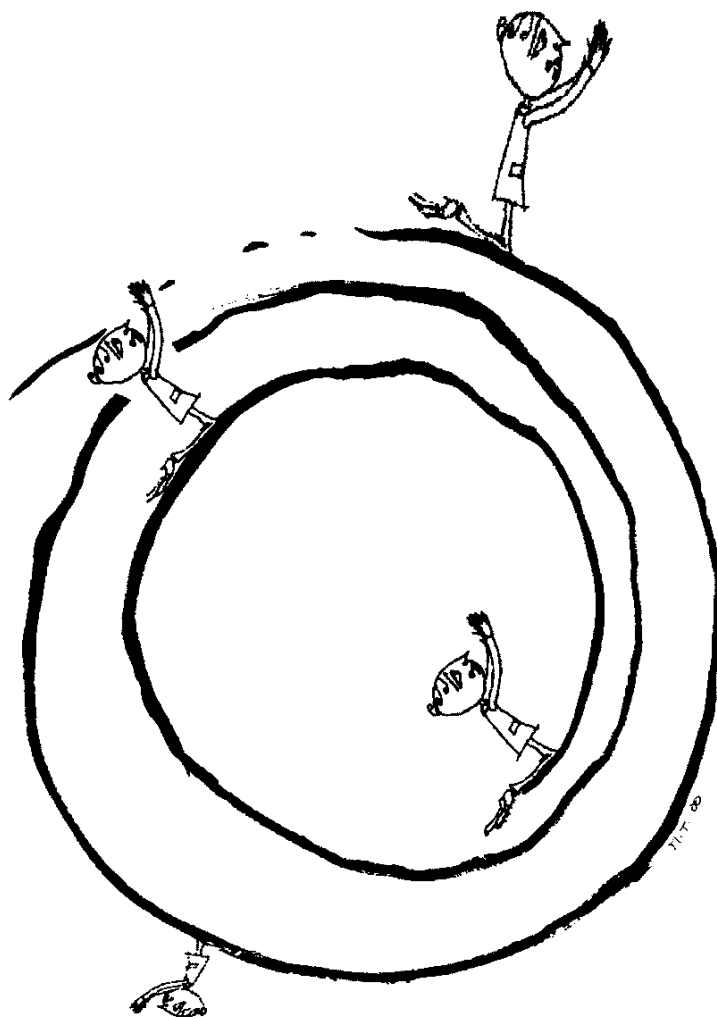
- Responder a um anúncio — fazer um currículo e carta de apresentação.
- Escrever o seu próprio anúncio de emprego.

- Escrever uma carta de candidatura espontânea.
- Preparar-se para uma entrevista de emprego.

Se, no entanto, estas informações não forem suficientes, contacte o Centro de Emprego da sua área de residência, onde uma equipa de técnicos o atenderá e lhe poderá propor a sua participação em **sessões colectivas de técnicas de procura de emprego**.

A participação nestas sessões proporciona-lhe o treino e desenvolvimento das técnicas de procura activa de emprego, adaptadas à sua formação e experiência profissional.

Saiba agarrar as oportunidades



Lista de Centros de Emprego

DELEGAÇÃO REGIONAL DO NORTE

AMARANTE

R. João Pinto Ribeiro, Lt. 3 e 4
4600-084 AMARANTE
Tel.: 255 43 12 76 – 255 43 20 36/8
Fax: 255 43 12 77

ARCOS DE VALDEVEZ

Gaveto da R. Nunes de Azevedo
Estrada da Cepa, 6
4970 ARCOS DE VALDEVEZ
Tel.: 258 52 13 95/96/97
Fax: 258 52 13 98

BARCELOS

Av. Alcaide Faria, 333B–1.º F.
4750 BARCELOS
Tel.: 253 80 95 50
Fax: 253 80 95 59

BASTO

R. Arco do Baúlhe
4860-045 CABECEIRAS DE BASTO
Tel.: 253 66 55 13/4
Fax: 253 66 55 15

BRAGA

R. 25 de Abril, 457–1.º
4710-913 BRAGA
Tel.: 253 20 32 50
Fax: 253 61 51 43

BRAGANÇA

Forte S. João de Deus
5300 BRAGANÇA
Tel.: 273 33 13 45/6
Fax: 273 32 79 78

CHAVES

Rua Bispo Idácio, 50/54
5400 CHAVES
Tel.: 276 34 03 30
Fax: 276 34 03 38

FAFE

Rua José Cardoso Vieira de Castro
4820 FAFE
Tel.: 253 49 03 10
Fax: 253 49 03 19

FELGUEIRAS

Ed. Vasco da Gama, Lj. 2-r/c – Poente
PR. Vasco da Gama
4610 FELGUEIRAS
Tel.: 255 51 40 10/255 31 40 11
Fax: 255 31 40 12

GONDOMAR

Rua Padre Augusto Maia, 26
S. Cosme

4420 GONDOMAR
Tel.: 22 464 22 80/1/2
Fax: 22 464 22 79

GUIMARÃES

Av. Alberto Sampaio, 210
4810-250 GUIMARÃES
Tel.: 253 42 38 50
Fax: 253 42 38 54

LAMEGO

Av. Visconde Guedes Teixeira, 25-r/c
Apartado 96
5100 LAMEGO
Tel.: 254 65 51 92
Fax: 254 61 44 53

MACEDO DE CAVALEIROS

Cortinha do Moinho
5340 MACEDO DE CAVALEIROS
Tel.: 278 42 64 02/678 42 67 29
Fax: 278 42 65 54

MAIA

Rua Dr. Carlos Felgueiras, 418
4470 MAIA
Tel.: 22 941 25 77/22 941 36 49
Fax: 22 941 36 48

MATOSINHOS

Rua António Carreiro
4450-047 MATOSINHOS
Tel.: 22 937 76 24/5/6/7
Fax: 22 937 41 87

MIRANDELA

Ed. Variante, Bloco 2–r/c
5370 MIRANDELA
Tel.: 278 24 81 28/278 24 95 07
Fax: 278 24 81 69

PENAFIEL

Ed. Brasília
Av. Sacadura Cabral, 62
4560 PENAFIEL
Tel.: 255 71 07 80
Fax: 255 71 07 89

PORTO OCIDENTAL

Rua da Saudade, 132-r/c
4150-682 PORTO
Tel.: 22 605 16 70

PORTO

Rua Guedes de Azevedo, 212
4049-008 PORTO
Tel.: 22 200 33 53/22 200 10 11
Fax: 22 200 66 10

PÓVOA DE VARZIM

Av. Vasco da Gama
Edif. Coimbra, 1-r/c
4490 PÓVOA DE VARZIM

Tel.: 252 61 50 08/252 61 57 08
Fax: 252 61 21 48

SANTO TIRSO

Av. S. Rosendo, 127
4780 SANTO TIRSO
Tel.: 252 85 80 80
Fax: 252 85 74 76

VILA REAL

Rua dos Combatentes da Grande Guerra, 46
5000-635 VILA REAL
Tel.: 259 30 91 80
Fax: 259 37 56 70

S. JOÃO DA MADEIRA

Av. Benjamim Araújo, 375
Apart. 252
3700-061 SÃO JOÃO DA MADEIRA
Tel.: 256 20 08 10
Fax: 256 83 28 17

VALENÇA

Av. Miguel Dantas
Ed. Tróias, Bl. Nasc.-r/c
4930 VALENÇA
Tel.: 251 80 90 20
Fax: 251 80 90 37

VALONGO

Rua Conde Ferreira, 256
4440 VALONGO
Tel.: 22 422 14 73
Fax: 22 422 22 11

VIANA DO CASTELO

Rua Pedro Homem de Melo, 52-60
4901-861 VIANA DO CASTELO
Tel.: 258 80 73 00
Fax: 258 82 12 70

VILA NOVA DE FAMALICÃO

Rua Augusto Correia, Bloco 3-1.º
4760 VILA NOVA DE FAMALICÃO
Tel.: 252 31 11 21
Fax: 252 31 17 08

VILA NOVA DE GAIA

Av. da República, 1786-r/c – Ed. Europa
4430-194 VILA NOVA DE GAIA
Tel.: 22 370 21 69
Fax: 22 375 82 34

DELEGAÇÃO REGIONAL CENTRO

ÁGUEDA

Av. Forças Armadas
Ed. Argogest
3300 ARGANIL
Tel.: 235 20 59 84
Fax: 235 20 59 12

AVEIRO

Cais da Fonte Nova
Apartado 234
3811-901 AVEIRO
Tel.: 234 42 92 52/63/74-234 42 26 41
Fax: 234 38 16 70

CASTELO BRANCO

Av. Pedro Álvares Cabral, 6-r/c
6000-084 CASTELO BRANCO
Tel.: 272 33 00 10
Fax: 272 33 00 18

COIMBRA

Av. Fernão Magalhães, 648
Apartado 458
3000-174 COIMBRA
Tel.: 239 86 08 00
Fax: 239 86 09 01

COVILHÃ

Av. 25 de Abril, 66
6200 COVILHÃ
Tel.: 275 32 72 08
Fax: 275 32 22 67

FIGUEIRA DA FOZ

R. Coimbra
Ed. Portas da Cidade
3080-047 FIGUEIRA DA FOZ
Tel.: 233 42 99 03/233 42 99 17
Fax: 233 42 04 80

FIGUEIRÓ DOS VINHOS

Av. José Malhoa
3260 FIGUEIRÓ DOS VINHOS
Tel.: 236 55 21 67
Fax: 236 55 25 72

GUARDA

Av. do Estádio Municipal
6300-705 GUARDA
Tel.: 271 21 12 25
Fax: 271 22 18 34

LEIRIA

R. de São Francisco, 32-1.º
2400-230 LEIRIA
Tel.: 244 81 29 30
Fax: 244 81 28 42

LOUSÃ

R. Dr. Pires de Carvalho, 47-r/c
3200-238 LOUSÃ
Tel.: 239 99 02 30
Fax: 239 99 02 39

MARINHA GRANDE

R. Tenente Cabeleira Filipe, 22 e 28
2430-306 MARINHA GRANDE
Tel.: 244 56 70 19
Fax: 244 56 70 27

PINHEL

R. Silva Gouveia, 1
6400 PINHEL
Tel.: 271 41 15 38
Fax: 271 41 33 54

S. PEDRO DO SUL

R. do Querido, 108-r/c
3660 S. PEDRO DO SUL

Tel.: 232 72 01 70

Fax: 232 72 36 30

SEIA

Av. 1.º de Maio
6270 SEIA
Tel.: 238 31 03 30
Fax: 238 31 03 31

SERTÃO

Trav. do Ramalhosa
6100 SERTÃO
Tel.: 274 60 35 46/274 60 35 47
Fax: 274 60 23 16

TONDELA

Pr. Dr. Teófilo da Cruz
3460 TONDELA
Tel.: 232 81 31 15
Fax: 232 82 20 72

WISEU

R. Dr. José da Cruz M. Pinto, Lt.6
3514-505 WISEU
Tel.: 241 37 15 34
Fax: 232 42 17 22

DELEGACÃO REGIONAL DE LISBOA E VALE DO TEJO

ABRANTES

Largo Dr. Ramiro Guedes, 19
2200 ABRANTES
Tel.: 241 37 15 34
Fax: 241 36 52 66

ALCOBAÇA

Largo 5 de Outubro, 18
2460-019 ALCÓBAÇA
Tel.: 262 59 69 89
Fax: 262 59 69 73

ALMADA

R. D. João IV, 18-A
2800-115 ALMADA
Tel.: 21 272 38 90
Fax: 21 274 19 41

AMADORA

R. D. Nuno Álvares Pereira, 1-A
2700-253 AMADORA
Tel.: 21 492 38 42
Fax: 21 491 27 61

BARREIRO

R. José Elias Garcia, 35
2830 BARREIRO
Tel.: 21 207 80 72
Fax: 21 491 27 61

CALDAS DA RAINHA

Hemiciclo João Paulo II, 11
2500-212 CALDAS DA RAINHA
Tel.: 262 83 74 50
Fax: 262 83 74 59

CASCAIS

Av. Valbom, 17-1.º
2750-508 CASCAIS
Tel.: 21 486 28 71
Fax: 262 483 02 62

LISBOA – BENFICA

R. das Pedralvas, 15-A
1500-484 LISBOA
Tel.: 21 760 92 63
Fax: 21 760 82 03

LISBOA – ALCÂNTARA

R. José Dias Coelho, 17-1.º
1300-327 LISBOA
Tel.: 21 361 06 00
FAX: 21 361 06 00

LISBOA – CONDE REDONDO

R. Conde Redondo, 129-A
1169-129 LISBOA
Tel.: 21 314 45 53
Fax: 21 353 90 28

LISBOA – PICOAS

Av. 5 de Outubro, 24
1050-057 LISBOA
Tel.: 21 356 38 01
Fax: 21 352 40 60

LOURES

R. de Goa, 19-A (Alvogas)
2670-437 LOURES
Tel.: 21983 21 43
Fax: 21 983 24 99

MONTIJO

Pr. da República, 7A-2.º
2870 MONTIJO
Tel.: 21 232 65 18
Fax: 21 231 37 78

MOSCAVIDE

R. António Ricardo Rodrigues, 3-r/c
2685-022 SACAVÉM
Tel.: 21 940 53 10
Fax: 21 941 06 28

SALVATERRA DE MAGOS

Urbanização Pinhel da Vila
2120 SALVATERRA DE MAGOS
Tel.: 263 50 75 55/6/7
Fax: 263 50 75 51

SANTARÉM

Praceta Alves Redol, 22
2000-182 SANTARÉM
Tel.: 243 33 31 24
Fax: 243 33 27 72

SEIXAL

R. da Cordoaria, 11.ª, Palvas
– Amora
2840 SEIXAL
Tel.: 21 225 11 52
Fax: 21 225 28 43

SETÚBAL

R. António José Baptista, 88-A
2910-397 SETÚBAL
Tel.: 265 23 59 86/265 22 81 24
Fax: 265 23 12 25

SINTRA

Av. Heliodoro Salgado, 58-A e C
2710-575 SINTRA
Tel.: 21 924 05 11
Fax: 21 924 23 02

TOMAR

Av. Marquês de Tomar, 8
Apartado 32
2300 TOMAR
Tel.: 294 32 30 99
Fax: 249 31 57 06

TORRES NOVAS

R. 25 de Abril, 4 e 6
2350 TORRES NOVAS
Tel.: 249 81 25 80
Fax: 249 83 06 39

TORRES VEDRAS

R. Santos Bernardes, 25-r/c
2560 TORRES VEDRAS
Tel.: 261 33 01 50
Fax: 261 33 01 59

VILA FRANCA DE XIRA

R. 25 de Abril, 2-1.º
2600-274 VILA FRANCA DE XIRA
Tel.: 263 20 04 00
Fax: 263 27 65 67

**DELEGAÇÃO REGIONAL
DO ALENTEJO**

ALCÁÇER DO SAL

Av. Eng.º João Soares Branco, 34
7580 ALCÁÇER DO SAL
Tel.: 265 61 20 83/265 61 21 07
Fax: 265 61 20 67

BEJA

Pç. da República, 1 a 4
Apartado 233
7801-903 BEJA
Tel.: 284 32 90 86/8
Fax: 284 32 90 89

ELVAS

Av. António Sardinha, Lt.1-r/c
Apartado 224

7350-091 ELVAS
Tel.:268 62 82 96/7/8
Fax: 268 62 51 85

ESTREMOZ

Av. D. Nuno Álvares Pereira, 1
Apartado 129
7100 ESTREMOZ
Tel.: 268 33 24 77
Fax: 268 32 29

ÉVORA

R. do Menino Jesus,
43, 44 e 45
7000-601 ÉVORA
Tel.: 266 76 05 00
Fax: 266 76 05 23

MONTEMOR-O-NOVO

Av. Gago Coutinho, 32
7050 MONTEMOR-O-NOVO
Tel.: 266 89 63 07/266 89 64 07
Fax: 266 89 65 00

MOURA

R. das Forças Armadas, 8
7860 MOURA
Tel.: 285 25 49 13
Fax: 285 25 49 14

OURIQUE

Av. 25 de Abril, 33
7670 OURIQUE
Tel.: 286 51 21 26/34
Fax: 286 51 27 23

PONTE DE SÔR

R. José Régio, 1
7400 PONTE DE SÔR
Tel.: 242 20 60 05/44/47
Fax: 242 20 63 32

PORTALEGRE

R. 31 de Janeiro, 96
Apartado 66
7300-211 PORTALEGRE

Tel.: 245 33 03 73
Fax: 245 20 84 94

SINES

Bairro 1.º de Maio, 117-A
Apartado 315
7520-124 SINES
Tel.: 269 63 28
Fax: 269 63 47 25

**DELEGAÇÃO REGIONAL
DO ALGARVE**

FARO

Edifício Nascente
R. Dr. Cândido Guerreiro, 45-r/c
8000-318 FARO
Tel.: 289 89 01 00
Fax: 289 80 52 90

LAGOS

R. Teixeira Gomes, Lt. 1-C
Armeijera
8600-587 LAGOS
Tel.: 282 78 01 00
Fax: 282 76 70 90

LOULÉ

Av. 25 de Abril, 33
8100-516 LOULÉ
Tel.: 289 40 03 00
Fax: 289 41 64 43

PORTIMÃO

R. da Hortinha, 23-1.º
8501-854 PORTIMÃO
Tel.: 282 41 62 38
Fax: 282 41 62 43

VILA REAL DE ST.º ANTÓNIO

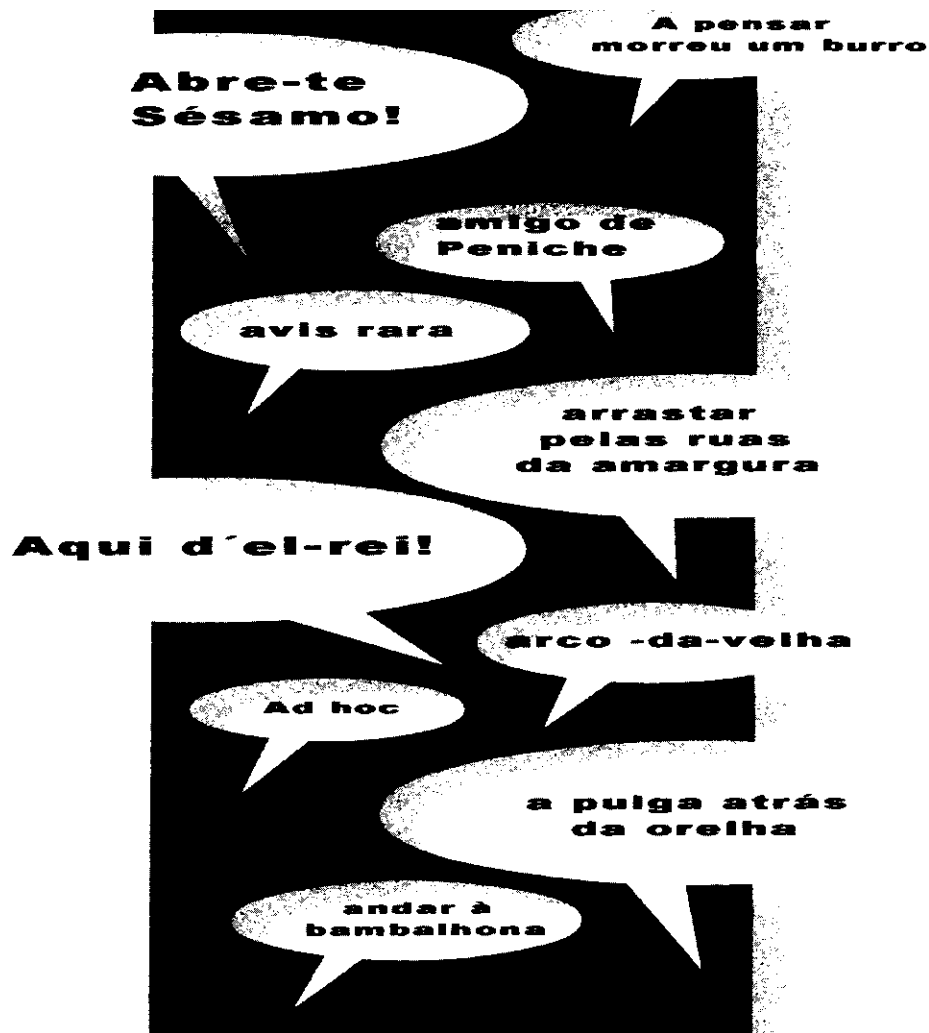
R. Catarina Eufémia, 53-A
8900 VILA REAL DE ST.º ANTÓNIO
Tel.: 281 51 15 31/2
Fax: 282 41 11 33

A Dirigir Errou...

Por lapso, na *Dirigir* n.º 63, pág. 19, no artigo “No processo de aculturação do Homem... O papel dos cinco sentidos” houve um deslizamento de texto, ficando o artigo incompleto.

Com o pedido de desculpa à autora e aos leitores a seguir reproduzem-se as últimas linhas do referido texto...

“... facilitando a acumulação do saber empírico pela experimentação e treino, e auxiliando o ser humano a inter-relacionar a sua individualidade com o colectivo e o Universo.”



Estórias *de* Palavras

•

ALICE CARDOSO

Professora de Expressão e Comunicação nas Escolas Tecnológicas

○

O nosso linguajar quotidiano é rico de regionalismos, gírias e particularidades ortofónicas que conferem à nossa língua corrente formas cristalizadas de expressão, sempre em recriação, e muitas vezes extramuros das estritas regras gramaticais.

Nos domínios da comunicação, muitas palavras há, expressões feitas e modos de dizer que reforçam as virtudes de transmissão das línguas, inculcando nas frases mensagens figurativas e simbólicas cujas origens remotas se perdem no secretismo dos tempos.

No português falado também assim se verifica. O nosso linguajar quotidiano é rico de regionalismos, gírias e particularidades ortofónicas que conferem à nossa língua corrente formas cristalizadas de expressão, sempre em recriação, e muitas vezes extramuros das estritas regras gramaticais. Ao dispor de todos nós, quer os particularismos ancestrais quer os actuais existentes na língua portuguesa possuem a notória aptidão de serem, na sua maioria, inteligíveis por qualquer um, confirmando o Português como um legado comum, herdado de geração em geração. Os provérbios são bons exemplos do que acabamos de afirmar. Tal como as palavras, também as expressões correntes tiveram, quando emergiram à luz do dia, cenários próprios de enquadramento – as suas origens. Permanecendo desconhecidas ou por avalizar muitas dessas origens, expressões há cujas raízes foram já investigadas. De algumas delas vos deixamos aqui apontamento.

EXPRESSÕES CORRENTES COM A LETRA A: AQUI E ALÉM — ORIGENS

São tantas, tantas, as expressões correntes no nosso idioma, que apenas vos vamos divulgar aqui, por falta de espaço, não mais do que umas poucas — das inúmeras! — que começam pela letra A!

“Abre-te, sésamo!”



O sésamo (ou gergelim) é uma planta vulgar no Oriente. As suas sementes, oleaginosas, estão contidas numa cápsula que se abre muito lentamente. Compreende-se assim que o

chefe dos ladrões, do conto

das *Mil e Uma Noites* “Ali Babá e os Quarenta Ladrões” tenha utilizado a expressão “Abre-te,

sésamo!” como senha para abrir a caverna dos tesouros que, de facto, todos sabemos que se abriu bem lentamente. A expressão chegou até nós pela enorme popularidade que no Ocidente teve a colectânea de contos orientais *Mil e Uma Noites*, e o seu conto do “Ali Babá”.

“A Cascais, uma vez e nunca mais!”



No século passado, Cascais era uma requintada zona de veraneio de reis, nobres e gente endinheirada. Como é natural, quem tinha menos posses sempre queria ir até lá também, em passeio, pelo

menos para depois contar como era. Só que os incautos que por lá passavam acabavam por regressar de bolsa totalmente vazia, tal era a carestia de vida por aquelas paragens! E juravam: “A Cascais, uma vez e nunca mais!” Ainda hoje a expressão quer significar a recordação de uma vivência que não se quer voltar a repetir.

“Advogado do Diabo”



Designando alguém que advoga uma causa contrária ao interesse geral, esta expressão tem origem nos rituais da Igreja Católica Romana sobre a canonização dos santos.

Depois das prévias diligências feitas, por parte de amigos, simpatizantes e crédulos, para apresentação do processo de canonização de um candidato a santo, a Igreja deixa propositadamente passar longos anos, enquanto são coligidas todas as informações consideradas necessárias sobre a vida do mesmo. Depois, já na fase de discussão é nomeado um experimentado teólogo, considerado promotor da fé, o *Advogatus Dei* (*Advogado de Deus*) que procura demonstrar a santificação de vida do candidato. Em simultâneo, é nomeado outro

teólogo – que se encarrega de descobrir pontos fracos, tentando a todo o custo impedir a canonização. Este teólogo é o *Advogatus Diaboli* (*Advogado do Diabo*).

“Agarrar a ocasião pelos cabelos”

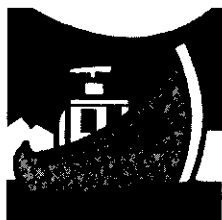


O cabelo humano era considerado pelos antigos como símbolo de força. O Antigo Testamento conta o episódio de *Sansão e Dalila*, no qual se descreve como Dalila cortou os cabelos a

Sansão para invalidar a sua descomunal força. Também se conhece o episódio de *Vamba*, o rei visigodo da Espanha do século VII, ao qual cortaram o cabelo para lhe roubarem a coroa. Sabemos ainda que, como suplício, e porque na Antiguidade se usavam os cabelos compridos, os Bárbaros, quando eram tempos de guerra, amarravam os prisioneiros pelos cabelos às caudas dos cavalos e arrastavam-nos.

A expressão “agarrar a ocasião pelos cabelos” deriva, contudo, da mitologia latina. A deusa Fortuna (ou *Ocasão*) tinha por incumbência presidir ao momento mais propício para acontecer cada facto. Quando decidia que um momento era o mais adequado, passava rapidamente, apoiada sobre o fio de uma lâmina, nua, com uma única longa mecha de cabelos emergindo da cabeça quase rapada. Então, a melhor forma de fazer com que algo se realizasse sob bons auspícios era “agarrar a *Ocasão* pelos cabelos”.

“Amigo de Peniche”

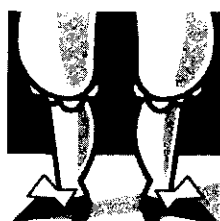


Aquando da questão sucessória ao trono do cardeal D. Henrique, na 2.ª dinastia, candidataram-se os netos de D. Manuel I. Sendo o candidato mais forte o rei Filipe II de Espanha, os

adeptos de um dos outros candidatos, D. António Prior do Crato, solicitaram o apoio da rainha

Isabel Tudor de Inglaterra, ao abrigo da nossa aliança com aquele país. Os exércitos ingleses, sustentados em mercenários, desembarcaram em Peniche e avançaram até à capital na maior desordem, saqueando quanto encontravam pelo caminho. No final, acabaram por não resistir aos ataques dos partidários de Filipe II e regressaram a Inglaterra com os despojos do saque, não sem antes terem deixado ficar nos partidários de D. António a sensação de abandono e desilusão que a vinda dos seus “amigos de Peniche” lhes proporcionara.

“Andar à bambalhona”



No Portugal do século XVI, por influência da aprimorada moda francesa de então, os cavalheiros de posição e com posses vestiam uns calções de folhos largos, atados abaixo do joelho: eram as calças “à balona” (da palavra *walton*, utilizada pelos Franceses), requinte de bem-vestir de quem era bem-nascido.

A expressão acabou por evoluir ortofonicamente, evoluindo igualmente o seu significado para o de vestuário mal feito, ficando quem o veste com um aspecto trapalhão.

“Andar ao Deus-dará”



Nos começos do século XVIII, vivia em Pernambuco, no Brasil, um negociante de nome Manuel Álvares, cuja alma compadecida sempre fazia com que acabasse por prover do seu bolso às carências dos

soldados portugueses, quando a Fazenda Real se esquecia de os abastecer. Quando os soldados se queixavam, ele dizia: “Deus dará”. E assim, quando necessitados, os soldados diziam uns para os outros: “Vamos ao Deus dará”. Em paga dos seus préstimos, Manuel Álvares passou a usar, por mercê real, a alcunha de “Deus dará” no seu apelido de armas.

A expressão significa, ainda hoje, qualquer situação de uma pessoa que precisa de ser socorrida pelos outros para sobreviver.

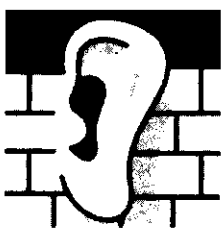
“Andar à gandaia”



Na Lisboa do século XVIII, as águas do Tejo chegavam bem mais adentro da cidade do que actualmente. As gentes pobres, para ganharem qualquer coisa mais que lhes garantisse

sustento, revolviam incessantemente as águas lodosas do rio, na baixa-mar, em busca de quaisquer objectos aproveitáveis que por lá houvesse: “andavam à gandaia”, isto é, à procura. A expressão evoluiu para o significado de vida folgazã, despreocupada e vagabunda, por influência da expressão espanhola “andar a la gandaya”.

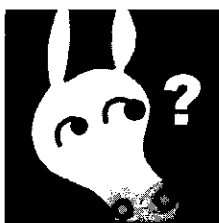
“As paredes têm ouvidos”



No período das guerras entre católicos e huguenotes, reinava Catarina de Médicis como rainha da França do século XVI. Mulher arguta e astuciosa, almejava por ter sempre cada vez mais poder. No Louvre, o

palácio real de então, mandou instalar secretamente tubos acústicos, através dos quais podia ter acesso permanente a quanto de intriga e artimanha se combinava pelos corredores atapetados. À medida que os segredos de Estado e as combinações sigilosas de ministros e cortesãos iam sendo postos a nu pela rainha, nos aposentos da corte cada vez se ia falando mais baixo, porque “as paredes tinham ouvidos”, os tais tubos acústicos.

“A pensar morreu um burro”



No século XVI, Jean Buridan, reitor da Academia de Paris, dedicou-se a analisar a dificuldade que o ser humano tem em tomar decisões. Imaginando um burro

confrontado com a escolha entre uma vasilha com água e outra com aveia, por qual se decidiria? Tanto tempo o burro demorou a decidir-se, que acabou por morrer de fome e de sede.

“A pulga atrás da orelha”



Nos tempos medievais, o asseio dos corpos, das casas e das ruas não primava pela higiene. Compreende-se que assim tivesse sido. Sem água canalizada, as pessoas iam

buscá-la às fontes e ribeiros, e transportavam-na em vasilhas, não raro percorrendo longas distâncias.

A água era um bem precioso que não se podia desperdiçar, muito menos em banhos. Como também não havia esgotos nem saneamento, os lixos domésticos e os dejectos humanos eram atirados directamente para as ruas.

Nas ruas e pátios acumulavam-se detritos de toda a espécie, pelo meio dos quais circulavam pessoas, brincavam crianças, e chafurdavam porcos, galinhas e patos, cães e gatos. Os parasitas infestavam tudo e todos, desde o mais humilde lavrador até ao nobre senhor feudal. Sobretudo nos colchões de palha e nas vestimentas, as pulgas tinham aí o seu cenário permanente de actividade, e as comichões, as feridas, as coçadelas estavam na ordem do dia. Anichando-se nas roupas e sugando os corpos até ao limite, às vezes pulavam para dentro de um ouvido, e dificilmente de lá voltavam a sair. Sugavam o canal auditivo até à exaustão, e as dores físicas e o mal-estar instalavam-se, fazendo com que as pobres vítimas entrassem em estado permanente de excitação e alerta.

Deriva, pois, daqui a expressão “a pulga atrás da orelha”, sinónimo de “estar atento e alerta”.

“Aprendiz de feiticeiro”



Querendo designar alguém que ousa realizar tarefas para as quais não tem competência, esta expressão tem origem numa das fábulas de Goethe. Conta ela a história de um feiticeiro que

tinha um aprendiz. Não pretendendo este carregar água, resolveu, na ausência do patrão, fazer uso de alguns poderes que já tinha aprendido com o feiteiro. Deu vida a um cabo de vassoura, e a vassoura imediatamente começou a transportar a água para casa. Quando achou que a quantidade de água já bastava, decidiu terminar com as viagens da vassoura. Não sabendo, contudo, a chave do feitiço, vibrou uma machadada na vassoura, que se partiu em duas, continuando ambas a acarretar água. Novos e continuados golpes nas vassouras, e elas continuavam a desdobrar-se. Em pouco tempo, a casa estava inundada. Chegado o feiteiro a casa, pôs termo à inundação, e o aprendiz de feiteiro foi severamente castigado.

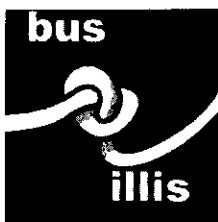
“Aqui d’el-rei!”



Nos começos da Idade Média, predominantemente rural, o poder dos senhores feudais era absoluto e indiscutível. Tinham eles o direito de vida e de morte sobre quantos

trabalhavam nas suas terras, e exerciam a justiça, a autoridade, o policiamento e a fiscalização quando e como muito bem entendiam. Com o surgimento das Ordenações Régias, o exercício da justiça foi sendo, a pouco e pouco, centralizado pelos reis, libertando as populações do jugo e da vindicta pessoal que até aí tinham sido apanágio dos grandes senhores. As gentes de pé descalço foram-se habituando ao apoio e conforto que esta nova realidade lhes proporcionava e que os libertava das arbitrariedades sobre eles cometidas. Passando a ser encarado o poder de justiça dos reis como uma certeza, o grito “aqui, (justiça) d’el-rei!” tornou-se um direito, sempre reivindicado em situações de crise.

“Aqui é que está o busilis”



Um estudante pouco entendido em Latim estava às voltas com a tradução de um texto, no qual, a certa altura, aparecia a frase *in diebus illis*. Para complicar, a frase terminava

numa linha desta maneira: *in die*. Continuava depois na linha de baixo: *bus illis*. O estudante traduziu linearmente a primeira linha: *in die = no dia*. Chegado à linha de baixo, ficou todo atrapalhado, porque não conseguia traduzir o *bus illis*. Perante o inesperado obstáculo, nada melhor do que o ter decidido inventar, ali e já, a palavra “*busillis*”.

Busilis ficou para a posteridade como sinónimo de “o cerne de uma questão”.

“Arco-da-velha”



Conta o Velho Testamento que o Criador estabeleceu com Noé um pacto de paz após o dilúvio. Em sinal dessa aliança estabelecida, um arco sobre as nuvens foi

desenhado: “este é o sinal que tenho estabelecido entre mim e toda a carne que está sobre a terra”. O arco-íris é também conhecido como “arco-da-velha” porque está descrito no Velho Testamento (ou Lei Velha).

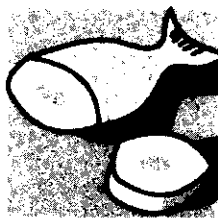
“Arrastar pelas ruas da amargura”



Os Evangelhos relatam a Paixão de Cristo e a sua dolorosa caminhada pelas ruas de Jerusalém (a Via Sacra), a caminho do Gólgota. As humilhações e

vexames por que Ele passou, com a sua coroa de espinhos e de cruz às costas, enquanto se arrastava “pelas ruas da amargura” ficaram para os cristãos como símbolo de sofrimento para além do que o ser humano pode suportar.

“Arrotar postas de pescada”

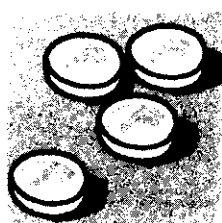


Querendo significar a gabarolice com que alguém se vangloria das suas posses ou da sua importância, esta expressão tem a sua raiz nos caríssimos preços com que

a pescada era posta à venda na Lisboa dos anos

quinhentos. Embora na estratificação social da época já fosse bem visível a riqueza e o poder dos comerciantes, as diferenças de posses e de classes eram notórias e respeitadas. Não passava pela cabeça de ninguém questionar as assimetrias financeiras e sociais existentes, assumidas no aspecto das casas, no vestuário, nas profissões, na educação, na alimentação. As famílias mais pobres resignavam-se calmamente com comer o peixe miúdo, deixando para os mais endinheirados o privilégio natural de poderem ter acesso a uma alimentação mais cuidada. A pescada, um peixe de mar alto e nem sempre disponível nas bancas dos vendedores de feira, era então um dos peixes mais caros, pelo que quem a comprava bem podia dar-se ao luxo de “arrotar postas de pescada”.

“Árvore das patacas”



No século passado, era vulgar que os portugueses de fracas posses económicas emigrassem para o Brasil, então em fase de renascimento económico. No Brasil do

século XIX, a pataca era a moeda forte de câmbio: em prata, valia cerca de 320 réis, enquanto o pataco nacional, em bronze, valia apenas 40 réis. Quando os emigrantes regressavam a Portugal, vinham muitas vezes fabulosamente ricos. O Brasil era, pois, considerado como a “terra das patacas”, e os que ficavam em solo lusitano motejavam dos que emigravam, dizendo que eles iam abanar a “árvore das patacas”.

Mais tarde, quando a emigração começou a derivar para Macau, e porque aí a moeda circulante era também, curiosamente, a pataca, a expressão “árvore das patacas” persistiu.

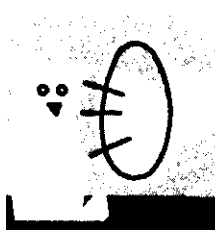
“Ave de mau agoiro”



Os sacerdotes romanos costumavam tentar adivinhar o futuro pelo exame das entranhas de animais, sacrificados com esse pronósito. A partir do bom ou

mau aspecto que as mesmas apresentassem, assim eles prediziam se os auspícios para que uma coisa se realizasse se afiguravam bons ou não. As aves de rapina eram dos animais mais utilizados para tal fim: o corvo, a gralha, o abutre, a águia, o milhafre, a coruja. Do mesmo modo, tudo quanto se relacionasse com a actividade destas aves servia de recurso e processo divinatório: o seu voo, o seu canto. Por serem aves rapaces, predominantemente carnívoras e aptas para matar, na imaginação popular ficaram associados os seus comportamentos de matança a tudo quanto seja funesto e de mau agoiro.

“A voz do dono”



Mais chegada aos nossos dias, esta expressão deriva do *slogan* de uma marca de discos, “his master’s voice”. Tem origem num cãozinho

extraviado que ofertaram à esposa de Sir Thomas More. Depois de o cãozinho ter permanecido algum tempo com a sua nova dona, um belo dia apresentou-se em sua casa o antigo dono, um mendigo. Não querendo nenhum deles abdicar do animal, Sir Thomas More decidiu resolver a disputa. Colocou a esposa num canto da sala e o mendigo no canto oposto, ordenando que ambos chamassem pelo animal ao mesmo tempo. Sem hesitação, o cão foi ter imediatamente com o mendigo: reconheceu a voz do dono.

Por último, gostaríamos de fechar com um ou dois exemplos de expressões latinas, que continuam a ser usadas por todos nós.

“Ad hoc”



Longe de querer significar “ao acaso”, a expressão latina “ad hoc” = *para isso* era utilizada pelos Romanos tão simplesmente para significar “com este fim. com esta

função”. Perdurou até aos nossos dias, e hoje serve de base a nomeações de pessoas e comissões, propositadamente seleccionadas para desempenharem funções específicas nas mais variadas matérias da actividade humana. Pode também ser fundamentação de provas de aptidão ao ensino superior, por parte de pessoas que, não possuindo habilitações académicas suficientes, se consideram, não obstante, possuidoras de conhecimentos gerais que as tornam habilitadas para acederem à Universidade.

“Aurea mediocritas”



Para os filósofos gregos da Grécia Antiga, a verdadeira virtude humana residia na sabedoria e na reflexão. Vivendo em sociedade,

sempre que o Homem racionalmente pautasse a sua existência pela busca da justa medida e do consenso longe das riquezas e do poder, poderia garantir uma vivência equilibrada, moderando os prazeres e privilegiando os valores humanos. Este tipo de filosofia, assente no bom senso e garante de paz e tranquilidade a quem a praticasse, viria a ser importado pelos Romanos, que lhe chamaram “mediocritas” = moderação, meio-termo. Chegou a expressão até aos nossos dias, tendo evoluído o seu sentido para “dourada mediocridade numa condição média de vida”.

“Avis rara”



Os clássicos poemas gregos *Ilíada* e *Odisseia* continuam a ser, ainda hoje, referenciais para o Homem moderno sobre a vida dos gregos que viveram no período da

Antiguidade Clássica. Para os gregos de então, a coragem, a nobreza moral, a lealdade entre os seres humanos eram virtudes defendidas e vividas no quotidiano das famílias e da sociedade. A *Odisseia* narra-nos as aventuras de Ulisses,

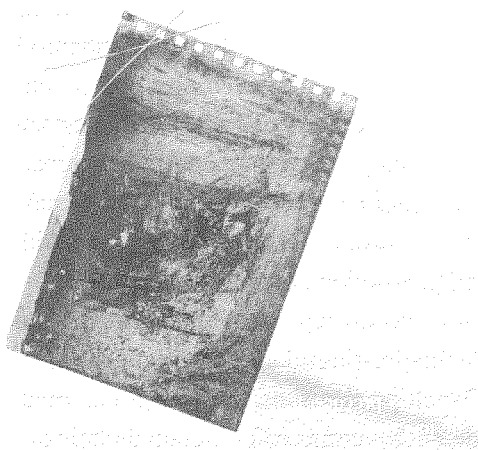
senhor de Tróia, bravo guerreiro que decidiu partir à conquista do Mundo com alguns companheiros de confiança. Enquanto Ulisses perambulava por horizontes desconhecidos em busca de sempre novas e excitantes aventuras, Penélope, sua mulher, continuava aguardando pacientemente o seu regresso, recusando, dia após dia, as propostas de sucessivos candidatos à sua mão, atraídos pela sua rara beleza — e pelas riquezas do seu reino também. As virtudes de lealdade, fidelidade, castidade e persistência de Penélope ficariam, para os povos mediterrânicos de então, como referenciais da beleza interior que todo o ser humano devia possuir e perseguir ao longo da sua existência à face da terra. Essas virtudes viriam a ser enaltecidas pelo poeta latino Horácio, que apelidou Penélope de “avis rara” = *ave rara*.

Para já, ficar-nos-íamos então por aqui.

Os breves relatos feitos sobre as origens de algumas das nossas expressões correntes têm por propósito contar *estórias* de palavras que diariamente utilizamos. Torna-se curioso tomar conhecimento com as suas raízes, até porque as expressões correntes não desfiguram o nosso idioma, antes reforçam a união de quem o fala. A nossa fácil descodificação das mensagens contidas nas expressões correntes revela também a existência de um todo unívoco na língua portuguesa, com características ideofónicas, sociológicas e antropológicas que são património de todos nós e que cabe a cada um de nós preservar.

BIBLIOGRAFIA

NEVES, Orlando, *Dicionário de Expressões Correntes*, Editorial Notícias, Lisboa, 1999.



Europass-formação

O SEU “PASSAPORTE” PARA APRENDER NA EUROPA, ENTROU EM VIGOR NO DIA 1 DE JANEIRO

Complementarmos a nossa formação escolar ou profissional noutro país comunitário, já era possível. Programas como o Leonardo da Vinci ou o Sócrates, têm incentivado a mobilidade dos jovens e dos adultos. Mas a criação do Europass-formação — um documento que define como, onde e como aprendemos — vem no fundo formalizar e projectar todos estes intercâmbios na opinião pública europeia e nas suas instituições de educação e formação. Apesar de “não existir uma política europeia comum de formação profissional”, como assinalou Margarida Marques, representante da Comissão Europeia, no seminário de apresentação do Europass-formação que decorreu numa unidade hoteleira da Costa de Caparica, inserido na presidência portuguesa. No entanto, continuou aquela especialista, “a mobilidade das pessoas entre os diferentes Estados da União Europeia é uma das vertentes que está consignada no Tratado de Amsterdão”. O Europass é um dos instrumentos desta mobilidade dos cidadãos europeus e um instrumento de integração para uma plena cidadania europeia.

Mas quem pode conseguir o Europass-formação?

Qualquer cidadão europeu, com qualquer idade ou nível de habilitações, desde que a formação que vai frequentar noutro Estado membro seja o complemento daquela que iniciou no seu país de origem.

As escolas ou as entidades formadoras, onde o formando está a efectuar a sua aprendizagem, estabelecem com a entidade de acolhimento um acordo de parceria, onde se

fixam os objectivos, os conteúdos, a duração ou as diferentes modalidades em que o aluno vai complementar a sua aprendizagem, a qual é acompanhada por um tutor indicado pela entidade que o recebe noutro país.

O Europass é emitido pelo organismo de formação do Estado membro onde o formando iniciou o seu processo formativo. Nele devem constar a qualificação, o diploma ou qualquer certificado que demonstre as competências adquiridas e o respectivo método de avaliação. Especifica igualmente todo o percurso efectuado, quer na entidade onde se iniciou a formação, quer naquela em que esta é complementada, bem como as respectivas condições de acompanhamento.

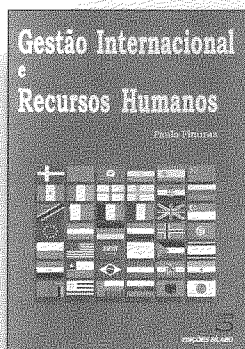
As vantagens da mobilidade associadas ao Europass são evidentes. Para os **formandos** a mobilidade é a oportunidade de ganharem maior maturidade e abertura, resultante do contacto com outras realidades culturais, sociais e laborais, para além da melhoria indispensável das competências linguísticas. Para as **empresas**, é a possibilidade de estabelecer contactos com pessoas, tecnologias e “modos de fazer”, de forma estruturada, onde podemos ficar a saber o que foi feito e como em determinado processo de intercâmbio e aprendizagem. Para a **Europa**, significa “o reconhecimento automático no espaço da União Europeia das competências adquiridas”, conforme assinalou Paulo Pedroso, Secretário de Estado do Trabalho e da Formação.

Por último, e não menos importante, salientem-se os efeitos nas escolas, nas entidades formadoras e nos próprios países. Os métodos vão ser confrontados, expostos e formalizados aquando da celebração dos acordos de parceria com entidades de outros Estados membros. O mérito destas entidades e a credibilidade associada vai resultar da forma como conseguirem posicionar-se face à diversidade dos sistemas de educação e formação dos diferentes Estados e da mais-valia que com isso obtenham para os seus formandos. A política comum de formação profissional vai, provavelmente, realizar-se com base nesta diversidade.

Os programas Leonardo da Vinci e Sócrates são as iniciativas onde estão contempladas medidas de apoio financeiro à mobilidade. Entretanto, para saber mais sobre o Europass-formação, contacte o **Núcleo de Cooperação do Departamento de Formação Profissional do IEFP**, tel.: 21 868 27 11 - ext. 2116

In Independente

Gestão Internacional e Recursos Humanos



Com base na sua experiência e reflexão como consultor de projectos em diversos países, o autor expõe e discute as implicações das diferenças culturais ao nível das práticas de Gestão internacional no quadro do processo geral de globalização das economias, dos mercados e dos negócios.

São abordadas questões como:

- a preparação e a condução dos processos de internacionalização: estratégias, formas possíveis e cuidados a ter;
- as consequências da internacionalização para o marketing internacional;
- a gestão das diferenças culturais e o seu impacto nas práticas de gestão;
- a selecção dos quadros e gestores internacionais: quem enviar para o estrangeiro, qual o perfil dos gestores e quadros internacionais, como prepará-los e durante quanto tempo?
- os principais problemas da expatriação e do trabalho em ambientes multiculturais.

Este é, pois, um livro dirigido aos empresários, gestores, executivos, consultores, quadros de empresas multinacionais, leitores não especialistas e a todos aqueles que por motivos tanto profissionais como pessoais tenham que conviver em ambientes multiculturais.

Ficha Técnica

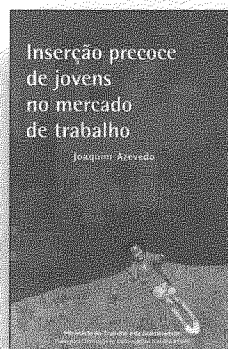
Título: *Gestão Internacional e Recursos Humanos*

Autor: Paulo Finuras

Editora: Edições Sílabo, Lda

À Venda nas Livrarias

Inserção Precoce de Jovens no Mercado de Trabalho



A eliminação da exploração do trabalho infantil é uma causa nacional, que diz respeito a todos os actores sociais, pois dela dependem o bem-estar de muitos portugueses, uma visão mais moderna da economia nacional e a imagem de Portugal no Mundo.

Esta leitura permite-nos situar de modo mais integrado e sistemático as intervenções políticas que importa desenvolver.

A gravidade dos números e dos factos aqui evidenciados requerem de autarcas, empresários, párocos, professores e directores de escolas, de centros de emprego e de formação profissional, associações de pais e organismos de desenvolvimento local, a continuidade e o reforço de uma acção concertada e eficaz de prevenção do abandono escolar precoce e desqualificado.

Este estudo é o primeiro de uma linha de investigação que será suporte de acções concertadas conducentes à eliminação, em Portugal, da exploração de crianças, através da sua força de trabalho.

Ficha Técnica

Título: *Inserção Precoce de Jovens no Mercado de Trabalho*

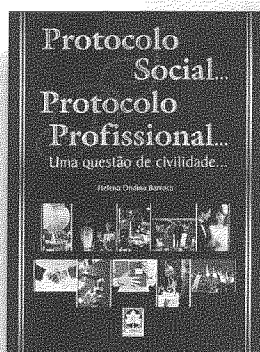
Autor: Joaquim Azevedo

Editora: Ministério do Trabalho e da Solidariedade

Edição: PEETI

Protocolo Social... Protocolo Profissional...

POR UMA QUESTÃO DE CIVILIDADE...



Um livro essencialmente técnico, de fácil manuseamento e de leitura acessível, tem como objectivo perspectivar o relacionamento interpessoal, quer a nível social, quer a nível profissional, numa forma de estar mais cordial, mais correcta, mais cortês.

Indicia formas de estar e ser, sem posições dogmáticas, apoiadas no bom senso, perspicácia, inteligência e educação. Conceitos que se prendem à observação das conveniências, das boas maneiras, sinónimos de urbanidade, cortesia ou simplesmente polidez.

Não é um livro de etiqueta com regras de procedimentos massificados e ultrapassados, é acima de tudo um livro de consulta, um trabalho de recolha e pesquisa enriquecido com depoimentos de colaboradores, que nos diversos capítulos emitiram opiniões e partilharam na construção de uma alteração de atitudes ditadas pelo fazer bem, integrando-se na sociedade actual e numa perspectiva moderna.

Ficha Técnica

Título: *Protocolo Social... Protocolo Profissional*

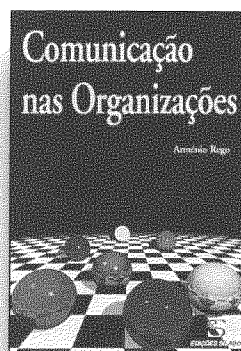
Autor: Helena Ondina Barroca

Editora: Plátano

Colecção: Edições Técnicas

À Venda nas Livrarias

Comunicação nas Organizações



Comunicar é viver! A comunicação está para a vida organizacional... como o leme para o timoneiro. Sem comunicação o gestor não gere e os seus colaboradores, não colaboram! Assuntos como a comunicação interpessoal,

a credibilidade e persuasão, os estilos pessoais de comunicação, a assertividade, o falar em público, a comunicação intercultural, os obstáculos à comunicação e modos de os ultrapassar, o saber ouvir, a liderança de reuniões, são apresentados nesta obra num estilo agradável e fácil de seguir, permitindo ao leitor aplicações imediatas para o seu dia-a-dia.

O livro não pretende ser um manual de receitas! O seu objectivo é ser um instrumento de trabalho útil para os gestores, estudantes e todas as pessoas que, por razões diversas, pretendam melhorar o seu desempenho comunicacional nas organizações ou fora delas.

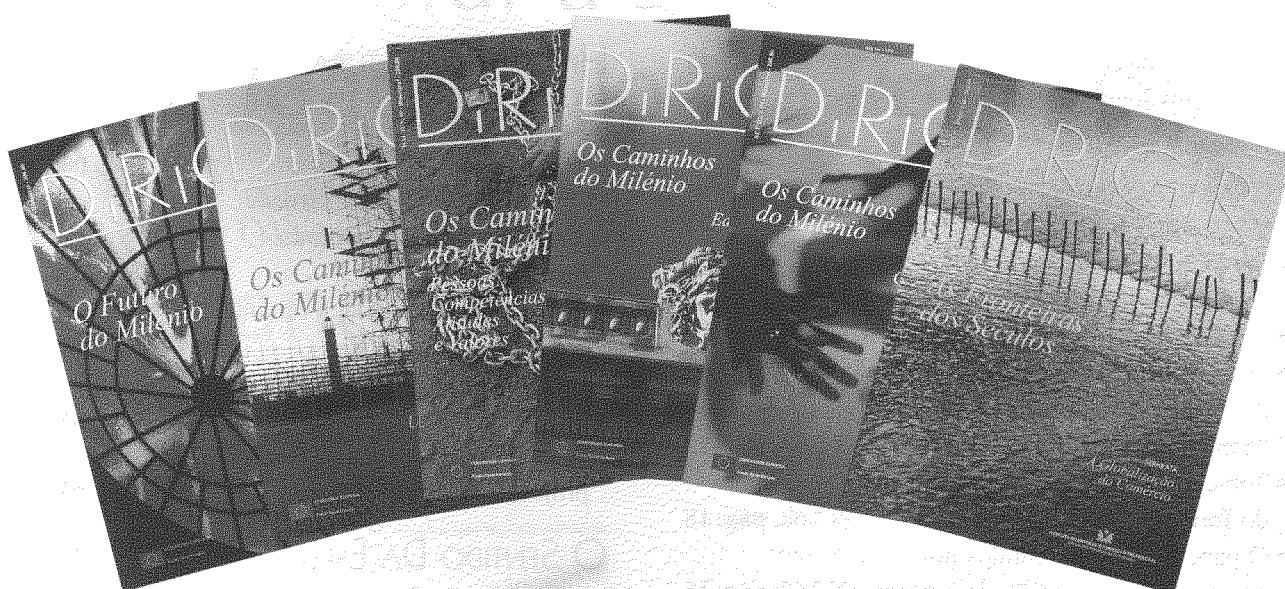
Ficha Técnica

Título: *Comunicação nas Organizações*

Autor: Arménio Rego

Editora: Edições Sílabo, Lda

À Venda nas Livrarias



Índice de Artigos Publicados do n.º 59 ao n.º 64

ASPIRINAS DA ALMA

- Dar atenção ao mundo N.º 59, pág. 44
- E o vencedor do concurso de castelos de areia é... N.º 60, pág. 44
- A educação interior N.º 62, pág. 47
- As tecnologias e o coração N.º 63, pág. 50
- Os novos lazeres N.º 64, pág. 44

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- Heterodoxia científica N.º 59, pág. 58
- Fale bem, escreva melhor — O português corrente, uma língua com múltiplas abordagens N.º 59, pág. 53
- Tome Nota — Que cuidados a ter na comunicação telefónica N.º 60, pág. 47
- Fale bem, escreva melhor — O português, uma língua viva e permeável N.º 60, pág. 50
- Eu não sou perfeito, tu não és perfeito, mas a nossa equipa pode sê-lo! N.º 61, pág. 46
- Chave do teste: os oito magníficos da nossa equipa N.º 61, pág. 53

- Fale bem, escreva melhor — como vamos de reuniões N.º 61, pág. 56
- Comunicação não verbal — alguns aspectos N.º 62, pág. 50
- Tome Nota: Como procurar emprego. Candidatura espontânea N.º 63, pág. 53
- Está à procura de emprego? N.º 64, pág. 47
- Fale bem, escreva melhor — histórias de palavras N.º 64, pág. 53

DESTAQUE

- O Futuro do Milénio N.º 59, pág. 3
- Pensar razões para construir esperanças N.º 59, pág. 11
- Tendências de um milénio próximo N.º 60, pág. 3
- Negócio é negócio. O resto é conversa N.º 60, pág. 7
- Os caminhos do Milénio — Pessoas: competências, atitudes e valores N.º 61, pág. 3
- Que caminhos para as competências, atitudes e valores N.º 61, pág. 9
- Os caminhos do próximo milénio — tendências da educação e da formação das pessoas N.º 62, pág. 3
- Paul Ricouer: O trabalho da memória com condição do futuro N.º 62, pág. 9

- A tabuada da economia digital N.º 63, pág. 3
- As tarefas do milénio N.º 64, pág. 3

FORMAÇÃO

- Inovação na formação:
o programa INOVA N.º 59, pág. 21
- Gerir formação N.º 60, pág. 15
- Quando a aposta é na qualidade
dos serviços, a formação quer-se
“à medida”... N.º 62, pág. 12
- Tome Nota: Código deontológico
do formador N.º 62, pág. 18
- O papel dos cinco sentidos no
processo de aculturação do homem N.º 63, pág. 15

GESTÃO

- O milénio das crianças N.º 59, pág. 29
- Coisas de velhos... N.º 59, pág. 34
- Reflexão estratégica para a próxima
década N.º 60, pág. 22
- Gestão: banalidades e atrevimentos N.º 60, pág. 28
- Estruturas e funcionamento
organizacional N.º 60, pág. 32
- Atitudes quanto ao consumo
— Os valores N.º 61, pág. 23
- Tome Nota — Currículo N.º 61, pág. 29
- Novos instrumentos, novos actores,
novas regras N.º 61, pág. 32
- Tome Nota — A Gestão do milénio N.º 61, pág. 38
- Reunir competências laborais N.º 62, pág. 26
- Da escola ao trabalho:
que currículo de participação? N.º 62, pág. 30
- Tome nota — O seu negócio
e o euro: Um guia estratégico N.º 62, pág. 34
- Inovar o processo de modernização N.º 62, pág. 35
- Estórias do quotidiano N.º 62, pág. 40
- Cidadão X Empresa – a nova face RH N.º 63, pág. 25
- A “navegação” do média N.º 63, pág. 29
- Sabia que... N.º 63, pág. 41
- A gestão da informação
e a comunicação nas organizações N.º 63, pág. 42
- Nas fronteiras do século... N.º 64, pág. 17
- Sonhos, ilusões e desafios N.º 64, pág. 22
- A gestão do milénio e os valores N.º 64, pág. 30
- Sabia que... O que é um *cluster* N.º 64, pág. 34
- Modas da gestão N.º 64, pág. 36

HISTÓRIA E CULTURA

- Antigo, moderno e pós-moderno:
origem e destino do milénio N.º 59, pág. 24
- O herói e a marca na sociedade
de consumo: transitoriedade
e permanência N.º 60, pág. 19
- A marcha do século xx a caminho
do milénio N.º 61, pág. 16
- Do poder e da arte N.º 62, pág. 20
- Os rivais de Hermes N.º 63, pág. 20
- Modernidade: tempo, antecipação,
projecto N.º 64, pág. 13

O SENTIDO DA ESPERANÇA

- A construção da esperança N.º 60, pág. 62
- A razão e fé na busca do sentido N.º 61, pág. 62
- Os “filhos do sol” no lago Balaton
— Hungria N.º 62, pág. 61
- Os adventos da esperança N.º 63, pág. 62

SOCIEDADE

- Mudar o século e o milénio:
com o coração ou com a razão? N.º 59, pág. 48

SEPARATAS

- Euro: 5 questões principais N.º 59
- Visão estratégica para o século xxi N.º 60
- Visão estratégica para o século xxi:
Tendências demográficas N.º 61
- Visão estratégica para o século xxi:
Direcções da economia N.º 62
- Visão estratégica para o século xxi:
Ciência, tecnologia, comunicação N.º 63
- A globalização do comércio N.º 64

TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO

- Criar uma empresa
— Empreendedores e risco N.º 59, pág. 39
- Criar uma empresa — O grande
poder das pequenas ideias N.º 60, pág. 39
- Criar uma empresa — Definição
de pequena empresa N.º 61, pág. 41
- Criar uma empresa — Factos acerca
das pequenas e microempresas N.º 62, pág. 43
- Criar uma empresa — Porque
fracassam as pequenas empresas N.º 63, pág. 45

D, R, I, G, I, R



s e p a r a t a

O Início da Troca Comercial

- Em 1600, em Londres, é fundada a Companhia das Índias Orientais, que tinha como preocupação fomentar o comércio com o Oriente.
- A China, por volta de 1685, abre os seus portos ao comércio estrangeiro, e Macau deixa de ser um entreposto privilegiado no comércio externo chinês.
- Adam Smith publica o texto *A Riqueza das Nações* (*The Wealth of Nations*), em 1776. Trata-se de um documento clássico de apologia do livre comércio de bens, rejeitando a intervenção dos governos, através de sistemas como as barreiras alfandegárias no movimento entre países.

○ SÉCULO XX

- Cinquenta nações assinam, a 26 de Junho de 1945, a Carta da Organização das Nações Unidas, surgindo esta como sucessora da extinta Sociedade das Nações.
- O Secretário de Estado norte-americano George Marshall concebe um programa de ajuda económica maciça a vários países europeus afectados pela Segunda Guerra Mundial. O Plano Marshall foi criado em 1947 mas somente é aplicado cinco anos depois.
- Para dar resposta ao Plano Marshall, em 1949 a URSS cria o Conselho de Assistência Económica Mútua (COMECON — Council for Mutual Economic Assistance) que engloba inicialmente a Bulgária, a Hungria, a Polónia, a Roménia e a Checoslováquia. O Conselho de Assistência Económica Mútua (COMECON) foi formado pelos governos comunistas, a maioria pertencentes à Europa. Esta organização teve um papel importante a partir do momento em que as economias dos pequenos países da Europa de Leste, nomeadamente a Checoslováquia e a Hungria, que dependiam do comércio externo, começaram a ter alguns problemas na aplicação da doutrina soviética que visava a independência da economia nacional. A maioria dos movimentos de reforma económica nos países comunistas durante os anos 60 envolveu a reintrodução das relações normais de comércio externo e a ligação de preços domésticos e preços mundiais. O COMECON já quase nada podia fazer para atingir estes novos objectivos; no entanto, ainda planeou a divisão da actividade económica entre os países comunistas e encorajou a criação de um grau de reconversão entre as diferentes moedas.
- Em 1951, é instituída a Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (CECA), que reúne a França, Alemanha, Itália, Bélgica, Holanda e Luxemburgo. Pela primeira vez são abolidas as barreiras alfandegárias e é feita a gestão comum de dois sectores económicos, concretizando assim o sonho de Jean Monnet e Robert Schuman.
- O Sistema Monetário Europeu (SME), que introduz o Ecu como unidade monetária europeia, é criado pelos membros da CEE, à excepção do Reino Unido.
- Em 1986 Portugal assina o Tratado de Adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), após oito anos de negociações.
- Em Fevereiro de 1992, é assinado o Tratado de Maastricht, que prevê o estabelecimento de uma União Económica Monetária (UEM), de uma política externa e de segurança comum e, também, a criação de uma moeda única. O Tratado é ratificado um ano depois e só a partir de então entra em vigor.
- A moeda única europeia, Euro, é criada em 1998. Em 1999, começa a vigorar; no entanto, só três anos mais tarde entrará em circulação.



A Globalização do Comércio

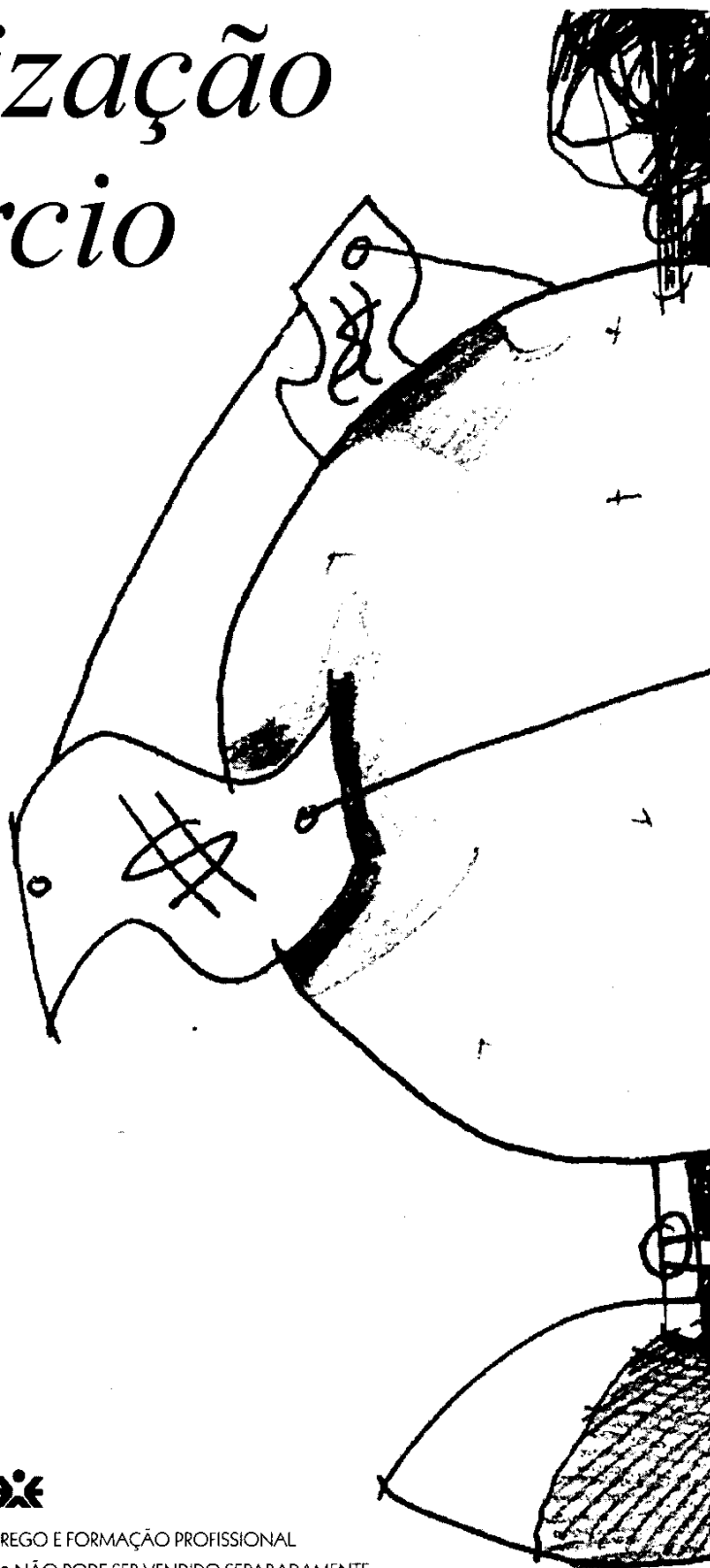
•
SANDRA PIRES

Jornalista

○



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 64 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE





Ao passar os olhos pela História do século são bem visíveis as marcas de alterações profundas que contribuíram para o crescente desenvolvimento dos países a todos os níveis. A actividade comercial, embora de uma forma ainda pouco organizada, começa a abrir caminho com os Descobrimentos e, à medida que nos aproximamos de meados do século, a evolução começa a intensificar-se entrando na era da globalização. Actualmente, existem diversas organizações ligadas ao comércio, variando apenas em alguns aspectos como, por exemplo, os objectivos ou a área geográfica de actuação. A *Dirigir* fez uma recolha das organizações internacionais mais importantes tentando abranger todos os pontos do Mundo.



Organizações Internacionais Ligadas às Nações Unidas

1945 — Os planos para a criação do Fundo Monetário Internacional (IMF — International Monetary Found) começaram a ser projectados pelos países aliados numa tentativa de melhorar as condições de comércio durante as hostilidades da Segunda Guerra Mundial. Conscientes dos efeitos

negativos causados pela estagnação do comércio durante a guerra, os países aliados fundaram o IMF em Dezembro, na mesma altura da criação do Banco Mundial, para observar a troca de moeda. O IFM, que integra 182 países, actualmente desempenha um papel relevante na promoção e na cooperação monetária internacional. Por outro lado, pretende facilitar a expansão e equilibrar o crescimento do comércio internacional, bem como fomentar a estabilidade nos negócios internacionais.

1947 — A Comissão Económica para a Europa (ECE — Economic Commission for Europe) é composta por 55 membros, incluindo representantes de todos os países europeus, os Estados Unidos da América, o Canadá, Israel e as Repúblicas da Ásia Central. A ECE tem como principais funções estudar os problemas económicos, ambientais e tecnológicos da região e recomendar os respectivos rumos de acção a desenvolver. Por outro lado, esta organização tem um

papel activo na formulação de instrumentos legais internacionais e no estabelecimento de normas internacionais. Ao longo do ano, além da sessão plenária anual, ocorrem ainda diversos encontros entre os corpos auxiliares bem como várias sessões de informação. A linha de orientação das actividades da comissão centra-se, sobretudo, no desenvolvimento sustentável, dirigindo a sua acção para áreas como, por exemplo, a protecção ambiental, os transportes e a análise económica. Contudo, a comissão desenvolve ainda, e mais especificamente, medidas nos campos da energia, indústria, comércio, madeira e da fixação das populações. Em Abril de 1997, a ECE realizou uma reforma nos seus estatutos sendo algumas das principais alterações a redução do número de corpos auxiliares e o fortalecimento da cooperação económica com a Europa através da intensificação da cooperação e do diálogo com outras organizações sub-regionais. Um ano depois a comissão decidiu criar um grupo de trabalho *ad hoc* para avaliar e desenvolver práticas para o relacionamento com a comunidade empresarial.

1947 — A Comissão Económica e Social para a Ásia e o Pacífico (ESCAP — Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) funciona como um centro regional das Nações Unidas, tendo sido fundada para encorajar o desenvolvimento económico e social da Ásia e do Extremo Oriente. Para este efeito, a organização leva a cabo variados programas de desenvolvimento ligados à assistência técnica, serviços consultivos a governos, pesquisa, formação e informação. Inicialmente era conhecida como Comissão Económica para a Ásia e o Extremo Oriente (ECAFE — Economic Commission for Asia and the Far East). Devido a uma reorganização, em

1974, a sigla ECAFE deu lugar à ESCAP. A comissão integra 51 países e 10 membros associados, e tem agendado um encontro anual ao nível ministerial para examinar os problemas da região, examinar o progresso, estabelecer prioridades e decidir sobre as recomendações do secretário executivo ou dos corpos auxiliares da comissão. No entanto, podem ainda ser estipuladas conferências ministeriais e intergovernamentais, para avaliar assuntos específicos, sendo que a sua realização obedece a um número limite anual.

1948 — A Comissão Económica para a América Latina e as Caraíbas (ECLAC — Economic Commission for Latin America and the Caribbean), título que apenas adoptou em 1984, tem como objectivo coordenar as políticas de promoção do desenvolvimento económico da região da América Latina. Da ECLAC fazem parte 41 membros, incluindo Portugal, e 7 países associados, que se encontram de dois em dois anos numa das capitais da América Latina. A comissão, em conjunto com os diversos governos, desenvolve actividades no campo da investigação e análise dos problemas económicos a nível regional e nacional, fornecendo a orientação necessária para a formulação de planos de desenvolvimento. A sua esfera de acção inclui a pesquisa, análise, publicação de informação, assistência técnica, participação em seminários e conferências, cursos de formação e a cooperação com organizações internacionais regionais e nacionais.

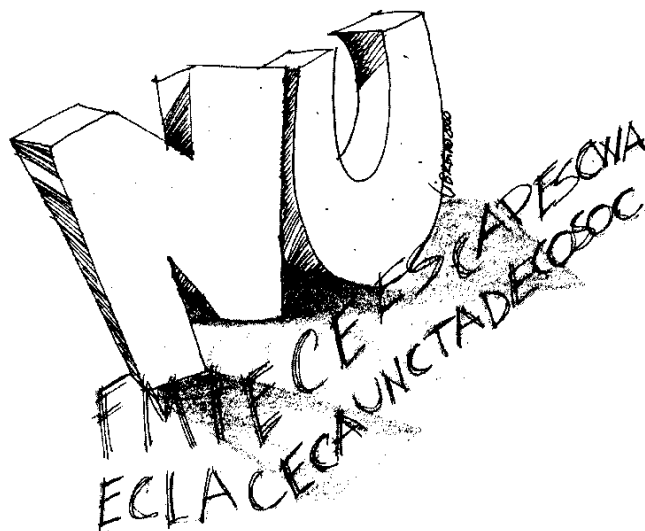
1957 — O Tratado de Roma cria a Comunidade Económica Europeia (CEE) cuja missão principal era formar o Mercado Comum, que representa uma forma de integração económica, com a abolição das restrições comerciais e das restrições aos movimentos de factores produtivos (trabalho e capital). A França, República Federal da Alemanha, Itália, Bélgica, Holanda e Luxemburgo foram os países que deram início à criação da CEE. Só em 1986, Portugal adere à comunidade.

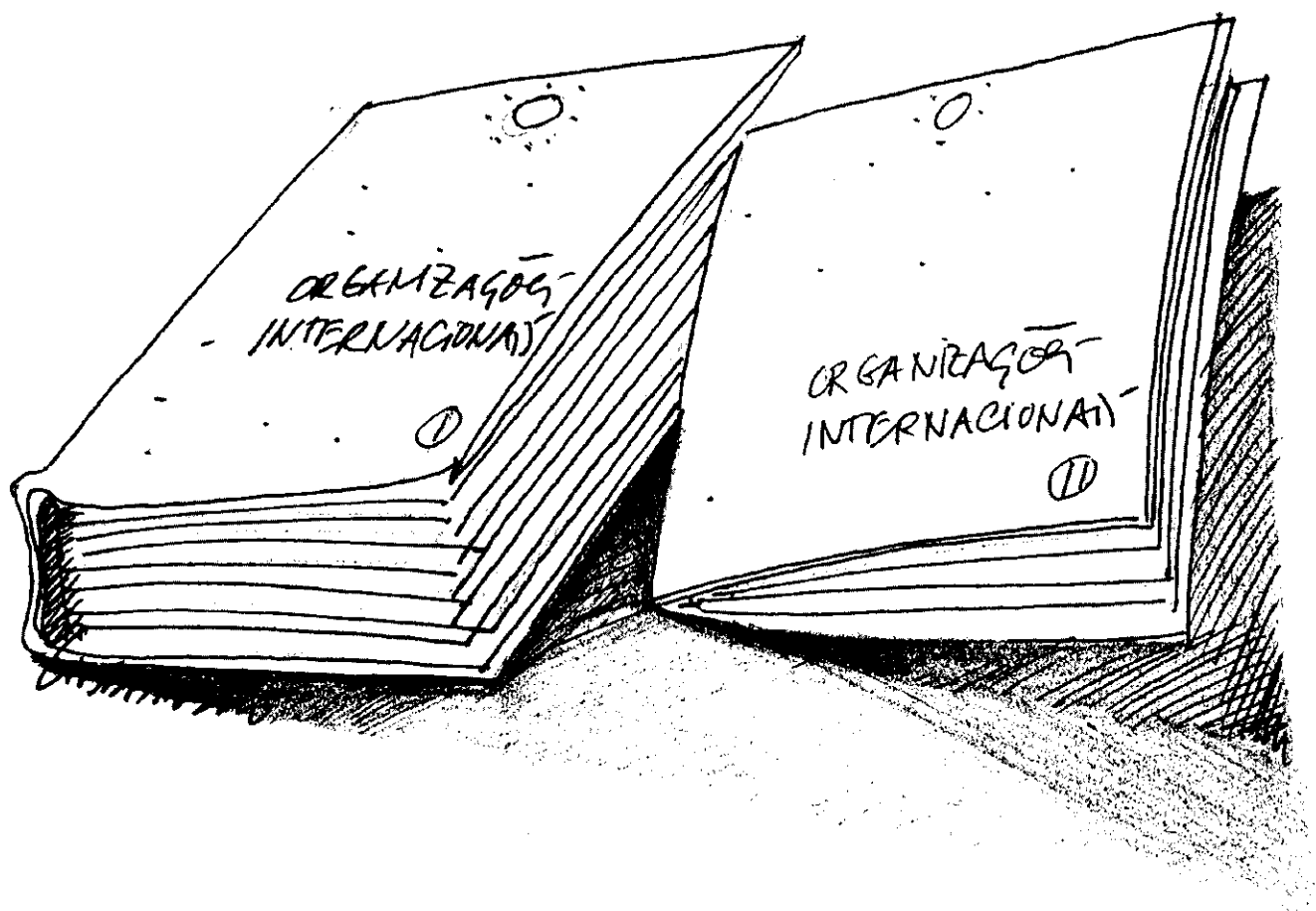
1958 — A Comissão Económica para a África (ECA — Economic Commission for Africa) nasce através de uma resolução do Conselho Económico e Social das Nações Unidas (ECOSOC — United Nations

Economic and Social Council) e, actualmente, integra 53 países. O seu principal objectivo é tomar e aplicar medidas para facilitar o desenvolvimento económico de África. Embora a comissão esteja autorizada a fazer recomendações sobre qualquer assunto, dentro das suas competências, a determinado governo membro ou associado, a governos admitidos em conselho e a agências especializadas das Nações Unidas, a ECA só poderá actuar mediante o consentimento do governo em causa. As propostas de acção, por poderem vir a causar importantes efeitos na economia internacional, têm ainda que se submeter à consideração da ECOSOC.

1964 — A Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD — United Nations Conference on Trade and Development) foi estabelecida por Assembleia Geral das Nações Unidas como sendo um dos seus órgãos permanentes. A UNCTAD tem como principal tarefa promover a aceleração do crescimento económico e do desenvolvimento, em particular nos países em expansão, no sentido de permitir à população mundial o bem-estar económico e social. A conferência é o corpo político mais alto da Organização das Nações Unidas e, geralmente, encontra-se cada quatro anos a um nível ministerial, para formular as principais linhas de orientação política e decidir o programa de trabalho para o futuro próximo. A UNCTAD desempenhou um papel significativo durante os anos 80 ao promover um fórum para a negociação de acordos internacionais sobre mercadorias, no sentido de assegurar a estabilidade de condições no comércio dessas mercadorias. Contudo, no início da década de 90 a maioria destes acordos caíram por terra.

1974 — A Comissão Económica e Social para a Ásia Ocidental (ESCWA — Economic and Social Commission for Western Asia) foi estabelecida pelo ECOSOC, com a finalidade de preparar os países, que antigamente eram servidos pelo Gabinete Económico e Social das Nações Unidas em Beirute, para a expansão do seu campo de actividade. A ESCWA, nome somente adoptado em 1985, integra 13 países. As sessões, de dois em dois anos, reúnem os representantes dos Estados membros, dos corpos das Nações Unidas e agências especializadas, assim como organizações regionais e intergovernamentais, e outros Estados membros das Nações Unidas participando como observadores. À ESCWA cabe a responsabilidade de propor políticas e acções para sustentar o desenvolvimento e promover a cooperação económica bem como a integração na Ásia Ocidental. Além destas actividades, a comissão tem ainda a seu cargo a realização ou patrocínio de estudos de desenvolvimento económico e social de determinada região, recolhe e difunde informação e fornece serviços de consultoria aos Estados membros sobre os variados campos de desenvolvimento económico-social.





Principais Organizações Internacionais

1919 — Os principais objectivos da Câmara Internacional do Comércio (ICC — International Chamber of Commerce) consistem na promoção do comércio livre e do investimento privado. Porém, desempenha ainda um importante papel no fornecimento de serviços eficazes e na representação dos interesses negociais a nível governamental e inter-governamental. Até finais de 1998, a ICC estava representada em 67 países.

1940 — O Acordo Geral nas Tarifas e no Comércio (GATT — General Agreement on Tariffs and Trade) estipulava as políticas da maioria dos países não

comunistas. Com a criação desta organização pretendia-se eliminar o máximo de obstáculos possíveis ao comércio, principalmente no que diz respeito às quotas e subsídios, através da chamada “cláusula mais favorável à nação”, assegurando deste modo que qualquer concessão de comércio se estenderia automaticamente a todos os membros. Na década de 90 o GATT dá lugar à Organização Mundial do Comércio.

1949 — A Confederação Internacional das Uniões do Livre Comércio (ICFTU — International Confederation of Free Trade Unions) nasceu da união das federações do comércio que tinham sido

esboçadas na Federação Mundial das Uniões de Comércio. A ICFTU, que representa mais de 200 organizações em 141 países e 125 membros, tem como principal finalidade proteger os interesses dos trabalhadores. No entanto, cabe ainda à confederação assegurar o reconhecimento das organizações de trabalhadores como agentes de contratação livre, bem como reduzir a diferença entre ricos e pobres, defender os direitos humanos fundamentais e os direitos da união de comércio.

1960 — A Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA — European Free Trade Association) funciona como estrutura através da qual três dos seus membros participam na Área Económica Europeia (EEA — European Economic Area), juntamente com os quinze Estados membros da União Europeia. Os objectivos da EFTA prendem-se com a execução do livre comércio de bens industriais e com a contribuição para a liberalização e expansão do comércio mundial. A partir de meados dos anos 70, a associação realizou uma série de negociações com a Comunidade Económica Europeia (CEE), para a ampliação da zona de comércio livre europeia e a sua integração na CEE. Ambas as organizações intensificaram o conhecimento das oportunidades externas de comércio na Europa.

1961 — A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OECD — Organisation for Economic Co-Operation and Development) substituiu a Organização para a Cooperação Económica Europeia (OEEC — Organisation for European Economic Co-Operation), estabelecida em 1948. A OEEC estava ligada ao Plano Marshall, que

marcou o início da cooperação económica intra-europeia, era responsável pela coordenação e distribuição da ajuda dos Estados Unidos da América para a Europa. A OECD constitui-se como um fórum de discussão dos representantes governamentais das democracias industrializadas, no qual tentam coordenar as suas políticas económicas e sociais. A organização tem como objectivos desenvolver as políticas estabelecidas para alcançar o nível máximo de crescimento económico sustentável, assim como o emprego e o aumento do padrão de vida de acordo com a estabilidade financeira. Na OECD estão representados 29 países.

1969 — A Comunidade Andina das Nações (CAN — Comunidad Andina de Naciones) é também conhecida por Acuerdo de Cartagena, Grupo Andino ou Pacto Andino. A organização, apenas com 5 membros, tem como objectivo promover a importância económica, comercial e a integração política num novo Sistema de Integração Andino.

1975 — O Tratado de Lagos, que deu origem à Comunidade Económica dos Estados Africanos Ocidentais (ECOWAS — Economic Community of West African States), foi assinado em Maio por quinze Estados, tendo como intuito a promoção do comércio, da cooperação e da confiança na África Ocidental. Em Novembro de 1976, foram ratificados diversos protocolos importantes no sentido de colocarem em prática determinadas formas do Tratado. A revisão do Tratado de ECOWAS, em Julho de 1993, delineava o aceleramento da integração económica e o aumento da cooperação política. Só em 1977 Cabo Verde se juntou aos restantes 15 membros da organização.

1985 — A Organização de Cooperação Económica (ECO — Economic Co-Operation Organisation) é a sucessora da Cooperação Regional do Desenvolvimento, fundada em 1964. Actualmente, é composta por 10 países, integrando ainda a República Turca do Norte do Chipre com um estatuto de convidada especial.

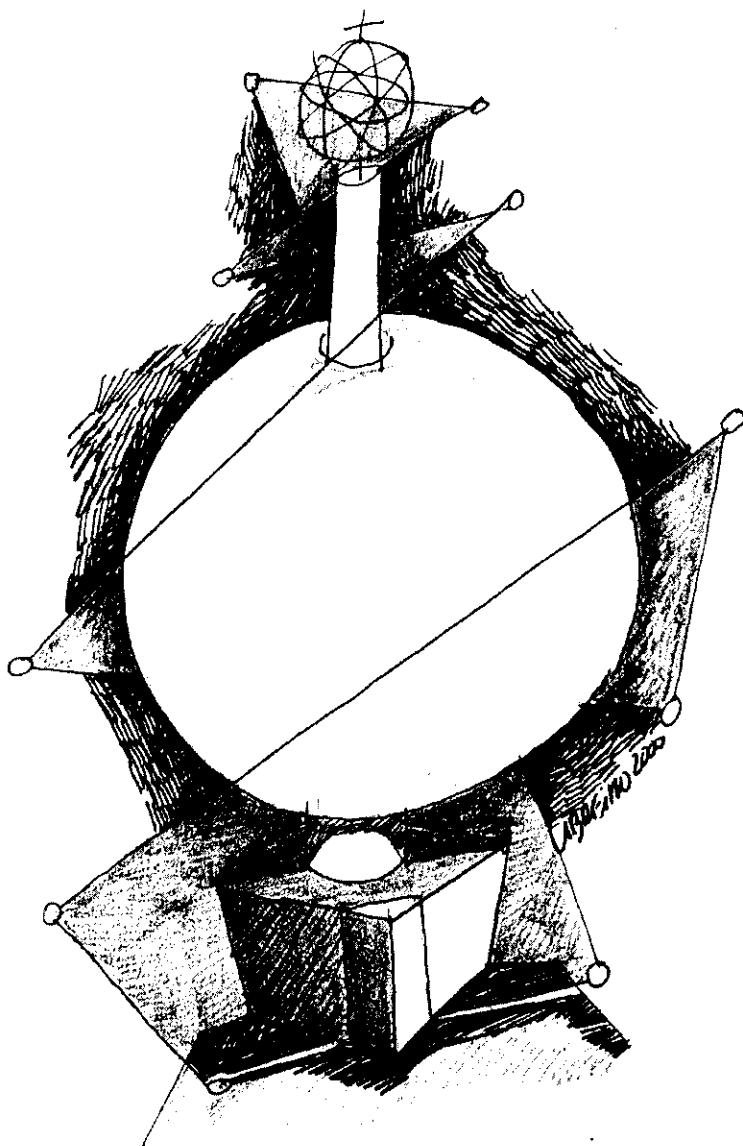
1989 — Em Novembro é criada a Cooperação Económica Ásia-Pacífico (APEC — Asia-Pacific Economic Co-Operation) em Camberra, na Austrália. A APEC funciona como um fórum consultivo informal, tendo como objectivo promover a cooperação económica multilateral em assuntos como o comércio e o investimento. A organização está representada em 21 países.

1991 — O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL/ MERCOSUR — Southern Common Market) foi criado pelos Chefes de Estado da Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, através da assinatura do Tratado da Asunción. O primeiro objectivo deste Tratado é alcançar a integração económica dos Estados membros através do livre escoamento de bens e serviços, estabelecer uma tarifa de mercado externo comum, adoptar uma política de comércio comum, assim como coordenar a macroeconomia e as políticas sectoriais. O Protocolo Ouro Preto, assinado em Dezembro de 1994, confere ao Mercosul o estatuto de entidade internacional legal, conferindo-lhe autoridade para assinar acordos com os países do terceiro mundo, grupos de países e organizações internacionais.

1992 — Criada em Fevereiro, a partir da CEE (ver caixa) a União Europeia (EU — Economic Union)

conta actualmente com 15 Estados membros. De um modo geral, a finalidade da organização é estreitar a união dos povos da Europa, através da tomada de decisões mais próximas dos cidadãos. A UE tem como principais objectivos a coordenação da política dos Estados membros nas áreas da economia, defesa e justiça. A criação do mercado comum e da moeda única, projectos iniciados pela Comunidade Económica Europeia, têm sido a principal linha de acção da UE.

1995 — A Organização Mundial do Comércio (WTO — World Trade Organisation) surge como a base legal e institucional do sistema multilateral do comércio. Assim, as grandes linhas de acção desta organização consistem em proporcionar um mecanismo de resolução de conflitos comerciais entre os membros, bem como em conduzir as negociações de forma a reduzir, ou até mesmo eliminar, as tarifas e outras barreiras comerciais. A WTO, que integra 114 países membros e 11 observadores, é a sucessora do Acordo Geral nas Tarifas e no Comércio (GATT — General Agreement on Tariffs and Trade), estabelecido no despertar da Segunda Guerra Mundial. Em 1996, os representantes de 28 países assinavam os planos para a criação do Acordo de tecnologias da informação, através do qual se pretendia eliminar as tarifas no comércio global significativo dos produtos de Tecnologias da Informação até ao ano 2000. Na última ronda de negociações, em Fevereiro do ano passado, a WTO anunciou os planos para a investigação dos métodos a utilizar para remover as barreiras não tarifadas na comercialização destes produtos, assim como aqueles resultantes da não estandardização de regulamentação técnica.



Outras Organizações Internacionais

1951 — A União Geral das Câmaras de Comércio, Indústria e Agricultura para os Países Árabes (General Union of Chambers of Commerce, Industry and Agriculture for Arab Countries) tem como principal papel alimentar a colaboração económica árabe, aumentar e melhorar a produção e facilitar a troca de experiências técnicas nos países árabes. Os membros desta organização, essencialmente, são as câmaras de comércio, indústria e agricultura em 21 países árabes.

1955 — A Associação Caraíba da Indústria e do Comércio (CAIC — Caribbean Association of Industry and Commerce) tem como objectivo encorajar o desenvolvimento económico através do sector privado, empreender a investigação, treino e assistência para as pequenas empresas e promover a exportação. A CAIC tem como membros as câmaras de comércio e empresas em 17 países e territórios.

1958 — Os objectivos da Associação Europeia das Câmaras de Comércio e Indústria (EUROCHAMBERS — Association of European

Chambers of Commerce and Industry) estão ligados à promoção da troca de experiências e de informação entre os seus 15 membros e 17 países associados. Por outro lado, pretende trazer as suas opiniões conjuntas à mesa das instituições da União Europeia, desenvolver estudos e seminários e coordenar os projectos da União Europeia.

1961 — A Federação das Câmaras de Comércio do Istmo Centro-Americano (Federación de Cámaras de Comercio del Istmo Centro-americano) tem como finalidade planear e coordenar as trocas industriais e comerciais.

1966 — A Confederação das Câmaras de Comércio e Indústria da Ásia-Pacífico (Confederation of Asia-Pacific of Commerce and Industry) tem a seu cargo a realização de conferências bienais para examinar a cooperação regional. No entanto, fomenta a ligação entre os governos através da promoção de leis vantajosas à cooperação regional, serve ainda como centro de compilação e difusão da informação de

comércio e indústria, encoraja os contactos negociais, desenvolve a formação e a investigação. Os seus membros são as organizações nacionais de comércio e indústria de 22 países, contando também com alguns membros especiais e associados.

1975 — A Associação das Organizações de Promoção do Comércio Africano (AATPO — Association of African Trade Promotion Organisation) foi criada sob a protecção da Organização da Unidade Africana e da Comissão Económica para a África. A AATPO, composta por 26 Estados, desempenha um papel relevante no impulsionamento de contactos regulares entre os Estados africanos, no que diz respeito a assuntos comerciais. Porém, tem ainda a seu cargo a assistência para a harmonização das suas políticas comerciais, no sentido de promover o comércio intra-africano, a condução da investigação e da formação, bem como a organização de encontros e missões de informação comercial.

Para celebrar a 3ª Visita Pastoral
de João Paulo II a Portugal,
a *Principia*
lança no mês de Maio

**Direitos
do Homem**
no ensino da Igreja
de João XXIII a João Paulo II



Giorgio Milbeck

PRINCÍPIA

Aura Miguel
Segredo
que conduz
o Papa



A experiência de Fátima
no Pontificado
de João Paulo II

Principia

Disponível também em
www.principia.pt
e através do
21 467 87 10

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



Se procura bons profissionais para anunciar é no **O INDEPENDENTE**. Só ele lhe oferece o maior caderno de classificados do país, com 48 páginas, num jornal renovado, inovador e credível, garantindo um alcance ainda maior para a sua mensagem. Com uma ótima audiência, o seu anúncio, tal como a sua vaga, será bem empregue. Contacte o nosso departamento comercial pelo (01) 311 85 03.

TROMBONE, os Classificados de O INDEPENDENTE