

# DIRIGIR

*revista para chefias*

## *Cultura*



SEPARATA

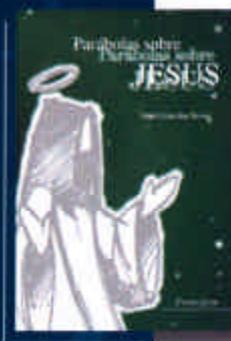
## *Estratégia e Política Empresarial*



COMUNIDADE EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



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



## Parábolas sobre Jesus

As três virtudes teológicas – Fé, Esperança e Caridade – servem de mote a esta antologia de textos da mais diversa natureza em que João César das Neves, num estilo directo e realista, reflectido e pertinente, transporta para as nossas vidas aspectos da vida de um Homem e de uma Mensagem, que, contando já com 2000 anos de idade, continuam a desafiar muito particularmente os homens e as mulheres do nosso tempo.

Autor: João César das Neves

2.200\$00  
€ 10.97



## Nova Cidadania

*Nova Cidadania* é uma publicação trimestral de ideias, filosofia, política, economia, defesa, administração e sociedade.

Direcção: João Carlos Espada  
Parceria: Fundação Oliveira Martins

Avulso: 750\$00 / € 3.74  
Assinaturas: Normal: 2.750\$00  
Instituições: 5.000\$00  
Estudantes: 2.200\$00



## O Mundo em Português

*O Mundo em Português* tem como objectivo a análise dos assuntos internacionais que interessam a quem lê e fala Português, não só os que directamente lhe dizem respeito, mas todos os que podem condicionar a sua existência de cidadão [...] *O Mundo em Português* assume uma perspectiva de espectador comprometido com os valores da

Direcção: Álvaro de Vasconcelos  
Parceria: Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais

Avulso: 400\$00 / € 1.99  
Assinaturas: Normal: 4.000\$00  
Instituições: 5.500\$00  
Estudantes: 2.500\$00

TÍTULOS	AUTOR	PREÇO (incl. IVA)	QTD.
Parábolas sobre Jesus	João César das Neves	2 200\$00	
Nova Cidadania (Revista Trimestral)	João Carlos Espada	750\$00	
O Mundo em Português (Revista Mensal)	Álvaro de Vasconcelos	400\$00	
Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos (I vol.)	Comissão Científica Independente	3 350\$00	
Parecer Relativo ao Tratamento de Resíduos Industriais Perigosos (II vol.)	Comissão Científica Independente	1 800\$00	
História do Crédito ao Consumo	Rosa-Maria Gelpi e E. Julien-Labruyère	2 850\$00	
Democracia Totalitária	Paulo Otero	3 900\$00	

Autorizo débito no meu cartão  
 Visa  Master/Eurocard  
 N°             
 CVV (dígitos no verso do cartão)      
 Valor da transacção: \_\_\_\_\_ \$00  
 Validade do cartão: \_\_\_\_/\_\_\_\_ Data de Encomenda: \_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Assinatura: \_\_\_\_\_  
 Junto cheque n.º: \_\_\_\_\_  
 sobre o banco \_\_\_\_\_  
 no valor de \_\_\_\_\_ escudos, à ordem de  
 Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.  
 Peço que me seja enviado à estranha (anexos 700\$00 e os portes de correio)

Nome: \_\_\_\_\_  
 Morada: \_\_\_\_\_  
 Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidade: \_\_\_\_\_  
 N.º de contribuinte: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_  
 Profissão: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_



### Encomendas para:

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

# SUMÁRIO

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Imigrantes: contradições e paradoxos de uma questão secular <i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>	3
Entre a integração e a exclusão <i>Carlos Barbosa de Oliveira</i>	7
HISTÓRIA E CULTURA	
Colecções de artefactos: património ou despedício <i>Elvira Pereira e Fernando Casqueira</i>	15
Tome nota	23
GESTÃO	
Cultura, economia e economia da cultura <i>J. M. Marques Apolinário</i>	27
Novos programas europeus apoiam ensino e cultura <i>Nuno de Oliveira Pinto</i>	31
As respostas das empresas portuguesas perante a turbulência do contexto envolvente <i>José Coelho Martins</i>	32
Sabia que...	39
TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO	
A bosla desmi(s)tificada <i>J. M. Marques Apolinário</i>	41
Disse sobre gestão	45
EUROFLASH	46
ASPIRINAS DA ALMA	
Crescei e multiplicai-vos... <i>Margarida Marques</i>	47
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Satisfazer o cliente-cidadão: a missão da administração pública <i>Alice Cardoso</i>	50
Tome nota	58
LIVROS A LER	62
BREVES	64



FOTO: JORGE BARROS



ILUSTRAÇÃO: JORGE BARROS



DESEI E MULTIPLICA VOS

COLABORADORES: ALICE CARDOSO, CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA, ELVIRA PEREIRA, FERNANDO CASQUEIRA, JOSÉ COELHO MARTINS, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, MARGARIDA MARQUES, NUNO DE OLIVEIRA PINTO REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO, CAPA: FOTO DE JORGE BARROS, CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: P4 - NUNO GASPAR, ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO, GRÁFICOS: NUNO GASPAR, MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A.

## PROPRIEDADE

Instituto da Empresa  
e Formação Profissional

## DIRECTOR

Félio Estremoz

## COORDENADORA

Lúcia Spencer Branco

## CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma

Elizabete Miranda

Félio Estremoz

Henrique Meta

João Palmeiro

Lúcia Spencer Branco

Madalena Avillez

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

## APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

Cristina Gil

Isabel Alexandra Tavares

## REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento  
de Formação Profissional  
Direcção das Revistas  
Tel.: 21 868 20 67  
Ext.: 2652, 2719  
Fax: 21 868 19 32  
Rua de Nabresas, n.º 52  
1949-003 Lisboa  
E-mail: dirigir@ieffp.pt

## EDIÇÃO

Gabinete de Comunicação

## PERIODICIDADE

6 números/ano

## TIRAGEM

21 000 exemplares

## CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome  
completo, data de nascimento, estado,  
função profissional, empresa onde  
trabalha e respectiva área de actividade,  
Rua de Nabresas, n.º 52  
1949-003 Lisboa.

## NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

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

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

# DA CULTURA DA DIVERSIDADE À ALEGRIA DA CULTURA

**C**ultura. Cultura é... o tema central deste número da *Dirigir*.  
É com um misto de prazer e de inibição que escrevo este meu primeiro editorial.  
Prazer, porque raras vezes na vida temos a oportunidade de ser convidados para  
participar num "fórum" com a força, a qualidade e a utilidade desta publicação, a *DIRIGIR*,  
revista para chefias e quadros.

Inibição, porque, por mais que sejam as nossas ideias para o "refrescamento" deste projecto — e existem algumas, que em devido tempo partilharei com os leitores — não será fácil manter o seu nível e interesse.

Foi de bom grado, no entanto, que aceitei este desafio. Certo de que com a energia e apoio de todos quantos nele participam, colaboradores, autores e, principalmente, os leitores, seremos capazes de o renovar permanentemente, encontrando sempre novos temas e assuntos que suscitem a curiosidade e a reflexão. A vontade de descobrir e de aprender em interacção, uns com os outros.

Este número propõe-se abordar de forma transversal, num tom ora sério ora divertido, o vasto tema da Cultura: Cultura da "terra" e do "espírito".

A Cultura entendida como conjunto das acções do meio que asseguram a integração dos indivíduos numa colectividade — territorial, organizacional ou empresarial. Como o desenvolvimento do conhecimento e da sabedoria.

Neste contexto, destacam-se: a Separata com a "**Carta Europeia das Pequenas Empresas**", aprovada no Conselho Europeu de Santa Maria da Feira — verdadeiro repositório de medidas e linhas de acção que visam favorecer a competitividade e a produtividade das empresas de menor dimensão. Parece-me um enunciado útil, se acompanhado e controlado pelos empresários. Sobre **empresas**, turbulência dos mercados, economia da cultura e os já habituais casos práticos de gestão, a *Dirigir* oferece múltiplas razões de interesse. Igualmente oportuna é a publicação de um artigo, e vários depoimentos, sobre um tema de grande actualidade, a **imigração**, contradições e paradoxos. A missão da **Administração Pública**, na perspectiva da satisfação do cliente-cidadão, acolhe também aqui um espaço de análise e partilha.

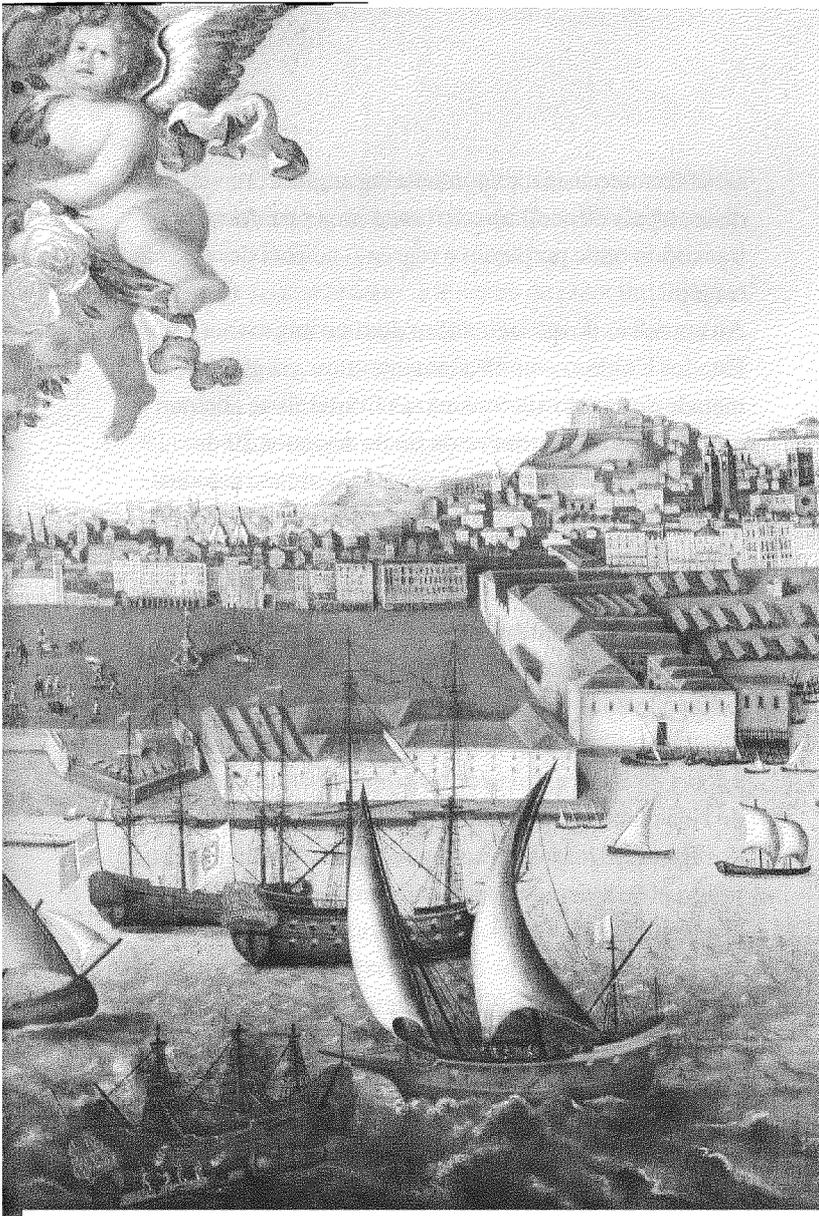
Noutra perspectiva, vimos a Cultura como um conjunto de costumes, de instituições e de obras que constituem a herança social de uma comunidade. Como uma maneira colectiva de pensar e de sentir. Como a aplicação do espírito a uma coisa.

Cabem neste acepção, a culta reflexão acerca das **coleções de artefactos** e a "cartilha", sempre incompleta mas muito alegre e divertida, sobre **100 razões para gostar de Portugal**.

Em qualquer das suas expressões, a Cultura exige esforço de atenção e sensibilidade, para ser compreendida. A Cultura é também uma ética e uma estética da criação — com algumas regras e muita intuição. Mas é, acima de tudo, vontade e deleite. Vontade de inovar e de comunicar — conhecimentos, emoções e sensações; sabores e odores; movimento e tacto. Deleite de ser, de viver, de fruir, de estar e de partilhar, com suave intensidade. Para haver Cultura não basta o acto de produzir alguma coisa, artística ou não, é também necessário que haja quem consuma o bem produzido. Por isso, tem que existir uma atitude pró-activa, uma certa co-responsabilidade entre o autor e o consumidor que, no fundo, somos todos nós.

Por último, mas não menos importante, concluo praticando a cultura do reconhecimento. Ou seja, aproveito para agradecer a todos os que têm colaborado no desenvolvimento deste projecto, e que em muito têm contribuído para aquilo que hoje representa. Em particular aos anteriores directores, desde o seu pioneiro, Dr. José Cardim, passando pelo Eng.º Fernando Mourato, até ao Dr. Adelino Palma, que irá continuar connosco no Conselho Editorial da *Dirigir*. Espero ser capaz de agarrar o seu testemunho. Que, mais do que a direcção da revista, é uma determinada forma de estar na vida.

Por tudo lhes dou, serenamente, um abraço de reconhecimento.



●  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
*Jornalista*

○

# *Imigrantes:* *Contradições e Paradoxos* *de uma Questão Secular*

*Nos primeiros anos do século xx, ao chegar a Nova Iorque, a primeira coisa com que os emigrantes europeus deparavam era a estátua da Liberdade. Ali, podiam ler esta mensagem: “Vinde a mim, multidões cansadas e pobres com ânsia de respirar em Liberdade.”*

*Cem anos volvidos, é a Europa a receber milhões de imigrantes provenientes dos mais variados pontos do Globo, mas a maioria dos países europeus não tem uma mensagem de boas-vindas para lhes transmitir à chegada.*

No início do século passado, os emigrantes europeus que demandavam terras americanas sabiam que iam encontrar condições que lhes permitiriam encarar uma nova vida e aspirar a um futuro melhor. O território americano, ainda bastante despovoado, precisava de gente que assegurasse o seu desenvolvimento e a sua independência e oferecia oportunidades para um enriquecimento rápido.

Cem anos depois, o fluxo migratório europeu estancou e a Europa Ocidental passou a ser um pólo de atracção para emigrantes provenientes da Ásia, África, Europa do Leste e mesmo América Latina. Mas, ao contrário do que acontecia aos europeus que demandavam terras americanas, a Europa não tem uma mensagem de esperança para transmitir aos seus imigrantes na hora da chegada. Pelo contrário. Frequentemente, em vez de



lhes oferecer a liberdade, condena-os à exclusão e à clandestinidade e marca-os com o estigma da xenofobia.

Entre os emigrantes europeus que procuravam a América e os imigrantes que todos os dias a Europa recebe, legal ou clandestinamente, há um ponto em comum: viram os seus países mergulhar no colapso económico e partiram em busca de melhores condições de vida. Mas há um pormenor que definitivamente os separa: enquanto os europeus que emigraram para os Estados Unidos dispostos a enraizar-se e reconstruir as suas vidas, levando muitas vezes as suas famílias, contribuíram para construir a cultura americana, os milhões de imigrantes que arribam à Europa vêm na maioria das vezes sozinhos e sabem que a força do seu trabalho apenas serve para

satisfazer necessidades pontuais encarando, por via disso, o país de acolhimento como uma plataforma transitória onde preparam o regresso ao país de origem.

Ao contrário do que aconteceu durante muitos anos nos Estados Unidos — nomeadamente entre a segunda metade do século XIX (quando as fronteiras se abriram nos Estados do interior) e os finais dos anos 20 do século passado (quando a recessão americana eclodiu), a Europa deseja e precisa dos imigrantes apenas para construir as infra-estruturas que necessita (aerportos, pontes, barragens, estradas, etc.) ou para a área dos serviços (essencialmente turismo e restauração), mas não pretende a sua permanência dentro das fronteiras do espaço europeu depois de cumpridas as suas tarefas. Tão-pouco lhes oferece riqueza, mas somente o direito à sobrevivência e a expectativa de melhores condições de vida quando regressarem ao país natal. Ao contrário dos Estados Unidos, a Europa fecha-se à influência dos imigrantes, receosa que a sua cultura secular seja “maculada”.

## *Mão-de-obra Barata*

Difícil de explicar e compreender este paradoxo? Nem tanto assim. Neste mundo global assistimos a uma realidade incontornável: os países desenvolvidos têm dinheiro, mas uma baixa taxa de natalidade, enquanto os países pobres vivem a situação inversa, ou seja, sobralhes em taxa de fecundidade o que lhes mingua em dinheiro.

A globalização é, por isso, uma ideia genial! Se a União Europeia precisa nos próximos 25 anos de mais de 150 milhões de imigrantes (leia-se: mão-de-obra barata), que solução melhor do que ir buscá-los aos países onde eles abundam e o dinheiro escasseia?

O problema é que, ao contrário do que acontecia nos Estados Unidos (quando abriu as portas à emigração precisava de se povoar para enriquecer), a Europa é um continente envelhecido, sobejamente povoado e satisfatoriamente rico, que apenas precisa de manter padrões de desenvolvimento que lhe garantam a estabilidade económica e assegurem o bem-estar de uma população embevecida com o consumismo e as novas tecnologias e adormecida à sombra da democracia. Assim, o imigrante é visto na Europa como um trabalhador a prazo, com escassas regalias,

que deverá estar preparado para regressar ao seu país no momento em que a sua força de trabalho deixar de ser necessária.

Cuidarão alguns leitores que acabo de fazer um libelo acusatório à globalização, mas como verão, se tiverem a paciência de continuar a ler este artigo, essa não é a minha posição. Não se pode omitir, porém, que tal como aconteceu no século xv com os Descobrimentos, a globalização é, neste limiar do século XXI, uma das principais razões que explica os movimentos migratórios.

Tal como hoje acontece com muitos imigrantes que demandam os países da União Europeia, também os escravos viviam em “guetos”, sem quaisquer direitos nem regalias, e eram encarados como força de trabalho obrigada a produzir riqueza. À medida que os países foram abolindo a escravatura, os escravos foram ficando nos países para onde tinham sido levados, iniciando assim um longo processo de miscigenação, impondo a sua cultura pelas mais diversas vias. Na música ou na literatura, na medicina ou na agricultura, a influência dos ex-escravos foi-se exercendo paulatinamente, penetrando inclusive nos padrões de comportamento social e nos hábitos de vida familiares. O problema dos europeus é estarem habituados a ser exportadores de mão-de-obra e estarem pouco familiarizados com a situação inversa. Por outro lado, o nacionalismo reinante na União Europeia tem dificuldade em aceitar a intrusão de povos estranhos de forma permanente. Finalmente, a Europa já está densamente povoada (as suas principais metrópoles, que são os grandes pólos de atracção da migração, estão a rebentar pelas costuras) e a sua população envelhecida, constituindo por isso uma “ameaça” a radicação de imigrantes dentro das suas fronteiras.

## *O Caso Português*

Portugal, recentemente admitido na Europa dos ricos, não difere muito do figurino dos restantes países europeus. Tradicionalmente acostumado a ser país de emigração (a vinda dos ingleses para o Norte, ou o acolhimento de refugiados durante a II Guerra foram episódios pontuais...), Portugal passou a destino de imigração após a independência das ex-colónias. O fluxo migratório para Portugal, com epicentro em África, teve no entanto contornos muito específicos,

até porque muitos dos que entravam em Portugal provenientes daqueles países eram cidadãos portugueses que haviam anteriormente emigrado para África e se viram obrigados a regressar a Portugal, por razões sobejamente conhecidas.

É a partir da década de 80 que a imigração de cidadãos brasileiros e africanos provenientes dos agora países de expressão portuguesa dá início a uma inversão dos hábitos migratórios portugueses, evoluindo de uma emigração numerosa até meados da década de 70 para uma imigração sempre crescente a partir de meados da década de 80 (o aumento de 114 por cento do número de imigrantes legais provenientes dos PALOP durante a última década é bem elucidativo...). Não se sabe ao certo quantos serão hoje os imigrantes em Portugal, em virtude do aumento exponencial da imigração clandestina (predominantemente oriunda dos países do Leste europeu), mas em relação aos legalizados é possível fazer uma breve caracterização das suas origens, da sua distribuição pelo território nacional e das suas características sócio-profissionais (**Ver Quadros**), chegando-se à conclusão que representam cerca de 4 por cento da totalidade da população residente.

Os imigrantes que hoje em dia chegam a Portugal já não são apenas trabalhadores provenientes dos países africanos, sem quaisquer habilitações, tendo como destino a construção civil. Hoje chega diariamente a Portugal um número não determinado de imigrantes provenientes dos países do Leste com habilitações académicas de nível bastante elevado e cujo destino é, maioritariamente, a construção civil.

Em Janeiro de 1999, estimavam-se em cerca de 180 mil o número de estrangeiros residentes legalmente em Portugal (1,8 por cento da população), 103 287 dos quais pertenciam ao sexo masculino. A maioria era originária dos PALOP (82 407), sendo metade (40 093) proveniente de Cabo Verde.

Os países desenvolvidos têm dinheiro, mas uma baixa taxa de natalidade, enquanto os países pobres vivem a situação inversa, ou seja, sobra-lhes em taxa de fecundidade o que lhes mingua em dinheiro.

Em relação aos imigrantes provenientes da Europa, dos 52 107 estrangeiros residentes, 48 223 eram provenientes de países da União Europeia, enquanto o Brasil (19 860) era o país da América Latina que fornecia maior contingente de estrangeiros a residir legalmente em Portugal. A China (2477) era o país que fornecia um maior contingente de imigrantes asiáticos que, naquela data, ascendiam a 7887.

A distribuição geográfica dos imigrantes segue, *grossomodo*, a tendência da distribuição da população portuguesa, com uma preferência pelas zonas litorais, especialmente na região de Lisboa e Vale do Tejo e no Algarve.

Lisboa era o distrito que maior número de residentes acolhia (98 105), seguido de Faro com 23 122. Em relação à actividade desenvolvida, de salientar que pouco mais de metade (88 605) dos estrangeiros legalmente residentes em Portugal tinham trabalho permanente, que desenvolviam maioritariamente como operários não agrícolas ou indiferenciados das indústrias transformadoras. Curiosamente, o segundo grupo mais numeroso (21 656) era constituído por especialistas de profissões científicas e técnicas e profissões liberais ou similares.

No que concerne aos imigrantes ilegais, embora os números apontem para a existência de 30 a 40 mil trabalhadores nessa situação, não se sabe ao certo quantos são, mas há uma ideia mais ou menos concreta acerca do país de origem e da actividade desenvolvida.

Provenientes essencialmente de África e Europa do Leste, os homens empregam-se na construção civil e obras públicas e as mulheres nas limpezas, restauração e actividades de prostituição.

Da América Latina vêm fundamentalmente brasileiros que ocupam diversos ramos de actividade, com especial incidência na hotelaria

e restauração, estando as mulheres frequentemente ligadas à prostituição.

É provável que estes números estejam aquém da realidade, pois sempre que se faz uma acção de legalização de imigrantes clandestinos conclui-se que o seu número é muito superior ao inicialmente esperado mas, mesmo assim, constituem um indicador importante para percebermos um pouco a realidade da imigração em Portugal. É, aliás, previsível que a entrada de imigrantes em Portugal se continue a acentuar, até porque o nosso País revela já uma forte carência de mão-de-obra em alguns sectores, nomeadamente na construção civil e na área dos serviços, sendo nos últimos anos bem visível um aumento dos imigrantes provenientes dos países do Leste da Europa.

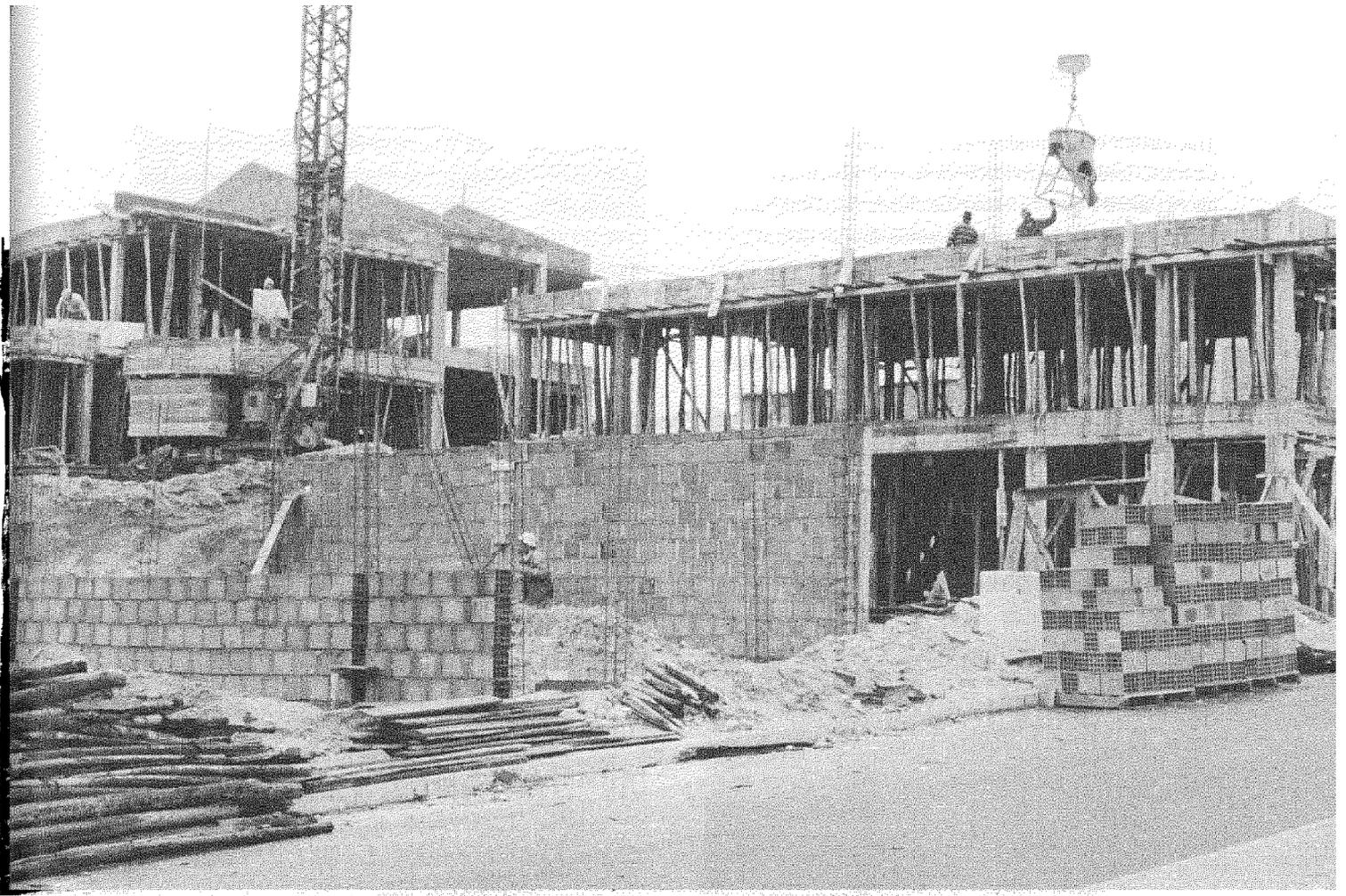
### *Estrangeiros com Residência Legalizada em Portugal (\*) (por distritos)*

<b>Aveiro</b>	6982	<b>Lisboa</b>	98 105
<b>Beja</b>	854	<b>Portalegre</b>	521
<b>Braga</b>	2864	<b>Porto</b>	10 821
<b>Bragança</b>	282	<b>Santarém</b>	1268
<b>C. Branco</b>	541	<b>Setúbal</b>	16 372
<b>Coimbra</b>	4413	<b>V. Castelo</b>	1251
<b>Évora</b>	799	<b>Vila Real</b>	652
<b>Faro</b>	23 122	<b>Viseu</b>	1186
<b>Guarda</b>	630	<b>Açores</b>	2581
<b>Leiria</b>	2257	<b>Madeira</b>	2293
<b>Total</b>			<b>177 774</b>

(\*) Dados referentes a 31/12/1998.

### *Caracterização Sócio-Profissional dos Estrangeiros Residentes em Portugal*

Profissões científicas, técnicas e liberais	21 656	Agricultura, pesca e floresta	1096
Quadros superiores (Administração Pública e privados)	5163	Operários e trabalhadores não agrícolas	42 241
Administrativos	3473	Domésticas	1169
Comerciantes e vendedores	7421	Estudantes	1714
Trabalhadores especializados	7555	<b>Total</b>	<b>91 488</b>



# *Entre a Integração e a Exclusão*

•  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

*Jornalista*

○

*A tendência para culpabilizar determinados grupos de imigrantes pelo aumento da insegurança e da criminalidade demonstra que a sociedade portuguesa não deixa de reagir com alguma desconfiança e mesmo tensão à presença de imigrantes em Portugal. Transportada para o mundo*

*do trabalho, esta questão pode ser propiciadora de convulsões se, por exemplo, o desemprego aumentar. Urge, pois, desenvolver, a nível da escola e das empresas, uma atitude intercultural que aceite e valorize as diferenças culturais que os imigrantes aportam à sociedade portuguesa.*

Traçado que está o quadro da imigração em Portugal e caracterizadas as actividades desenvolvidas, importa agora salientar que em termos de cidadania os imigrantes legais têm,  *grosso modo*, os mesmos direitos que os portugueses (exceptuando-se apenas alguns direitos políticos), o mesmo acontecendo nas relações laborais. Com efeito, para além de terem garantia de segurança no emprego e direito à greve (não podendo ser despedidos sem justa causa), auferirem das mesmas regalias em relação a salários, horário de trabalho, descanso semanal e férias, os imigrantes podem também participar nas comissões de trabalhadores e na vida sindical e ser eleitos para os órgãos sociais dos sindicatos. E se até 1998, nas empresas com mais de cinco trabalhadores, 90 por cento tinham que ser portugueses, essa limitação legal foi



revogada não estando vedado o acesso dos imigrantes a qualquer actividade profissional para que estejam habilitados.

Nas questões sociais, os trabalhadores imigrantes têm direito à segurança social e a assistência em caso de doença (embora a lei ressalve, no caso de trabalhadores não provenientes de países da UE, a necessidade de haver reciprocidade de direitos conferidos aos cidadãos portugueses nos países de origem), acesso ao rendimento mínimo garantido e a condições idênticas às dos portugueses no concernente à educação dos seus filhos.

Mas uma coisa é a lei conferir igualdade de direitos e outra é a realidade.

Um estudo realizado em Lisboa pelo Instituto de Ciências Sociais aponta precisamente nesse sentido

quando conclui que os portugueses não são na generalidade favoráveis à naturalização dos imigrantes negros, nem ao alargamento dos seus direitos, havendo mesmo um elevado número de inquiridos que defende a restrição dos direitos existentes, nomeadamente na segurança social.

Este estudo é bem revelador de que, apesar do seu passado histórico — caracterizado por longos períodos de convivencialidade com outros povos —, os portugueses denotam ainda alguma dificuldade em aceitar a interculturalidade e valorizar os aportes étnico-culturais de grupos com outros valores e comportamentos. Os mesmos receios manifestam as associações empresariais que reconhecem a utilidade e vantagens da contratação de trabalhadores estrangeiros, mas não escondem preocupações quanto a eventuais problemas sociais a médio prazo.

## *Uma Sociedade Multicultural ou de Minorias Culturais?*

Para ultrapassar esta resistência (que muitas vezes se traduz em atitudes paternalistas e de tolerância), é necessário encontrar soluções adequadas favoráveis à implantação de uma educação intercultural que favoreça a integração dos imigrantes na sociedade portuguesa. Mais importante do que quaisquer medidas legislativas (**Ver Caixa**), a integração dos imigrantes na sociedade portuguesa passa pela necessidade de implantar uma educação intercultural, susceptível de desenvolver nos portugueses, desde os bancos da escola, a capacidade de aceitarem e valorizarem as diferenças. E este aspecto assume particular importância se nos lembrarmos que há um número significativo de imigrantes que, embora trabalhem na construção civil e obras públicas, possuem qualificações académicas e profissionais elevadas. É provável que muitos deles, uma vez legalizada a sua situação, venham a desenvolver a sua actividade profissional noutras áreas mais condizentes com as suas capacidades e acabem por se radicar em Portugal, trazendo para cá a sua família.

É por isso óbvio que esta mudança de mentalidades terá que começar na escola, já que os jovens são mais receptivos a interiorizar as diferenças e a aceitá-las

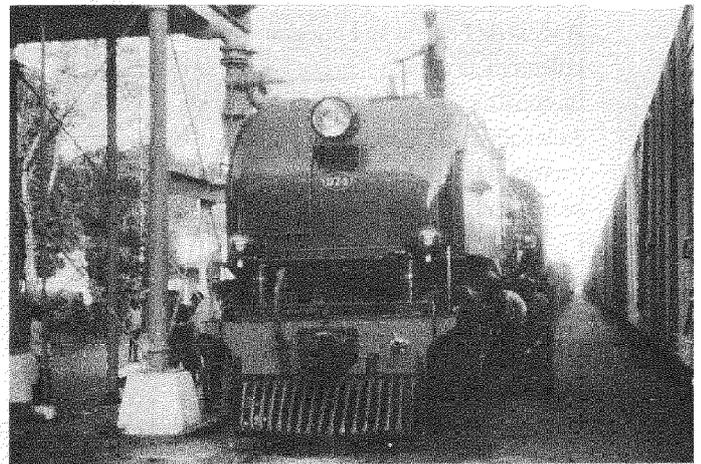
## *Integrar os Imigrantes na Sociedade Portuguesa*

Nos últimos 10 anos têm sido tomadas diversas medidas legislativas relativas à imigração em Portugal, que passou pelos processos de legalização de 1992 e 1996 e culminou com a Lei 4/2001. Respigámos apenas algumas das que nos parecem mais significativas e esclarecedoras acerca da forma como os sucessivos governos têm procurado favorecer a integração dos imigrantes na sociedade portuguesa.

- Despacho Normativo n.º 63, de 13 de Março de 1991 — Cria o Secretariado Coordenador dos Programas de Educação Multicultural (SCOPREM), no âmbito do Ministério da Educação.
- Decreto Lei n.º 59/93, de 3 de Março — Lei dos estrangeiros.
- Despacho conjunto dos Secretários de Estado da Segurança Social e do Emprego e Formação Profissional (1993) — Inserção no mercado de emprego dos grupos mais desfavorecidos, incluindo os imigrantes.
- Resolução n.º 38/93 do Conselho de Ministros (15 de Maio) — Aprova um programa de actuação tendo em vista a integração social de imigrantes e minorias étnicas.
- Lei n.º 3/A 96, de 25 de Janeiro — Cria o Alto Comissário para a Imigração e Minorias Étnicas.
- Lei n.º 50/96, de 4 de Setembro — Confere o direito de voto e de elegibilidade para as autarquias locais aos estrangeiros residentes em Portugal.
- Lei n.º 20/98, de 12 de Maio — Regulamenta o trabalho de estrangeiros em Portugal.
- Lei n.º 134/99, de 28 de Agosto — Proíbe a discriminação dos estrangeiros por motivos baseados na raça, cor, nacionalidade ou origem étnica.
- Lei n.º 4/01, de 26 de Janeiro — Cria a Comissão Interministerial para o acompanhamento da política de imigração.

de forma positiva, como um elemento valorizador da cultura dominante. No entanto, essa atitude tem que se prolongar ao longo da vida, numa perspectiva integradora dos imigrantes e não numa atitude paternalista ou mais ou menos tolerante.

Não pretendo com isto afirmar que a educação resolverá todos os problemas. Bem pelo contrário. Às empresas, que beneficiam da força do seu trabalho, é exigido que não só lhes proporcionem condições condignas, como tomem medidas que facilitem a sua inserção na sociedade portuguesa: apoiando a aprendizagem do português e criando espaços de convivencialidade de modo a não se sentirem marginalizados e possam compreender e adquirir a cultura da empresa. São também essenciais medidas legislativas (e nos últimos



anos essa tem sido uma preocupação visível por parte do Governo) que inviabilizem atitudes xenófobas e escravagistas de algumas entidades patronais menos escrupulosas que, encarando os imigrantes apenas como mão-de-obra barata, praticam os maiores abusos: alojamento em condições sub-humanas, precariedade do vínculo laboral, baixos salários e, inclusivé, denúncia junto das autoridades dos trabalhadores clandestinos, visando apenas não proceder ao pagamento dos salários acordados.

Uma das medidas legislativas que procurou combater esta situação foi a Lei 20/98, de 12 de Maio, que impõe a celebração de contrato de trabalho escrito entre o empregador e o trabalhador estrangeiro. No entanto, a lei nem sempre é cumprida, como se verificou nos primeiros dias de Janeiro, quando a

Federação Nacional dos Sindicatos da Construção, Madeiras, Mármore e Materiais de Construção revelou em conferência de imprensa que mais de 70 por cento dos trabalhadores da construção civil e obras públicas trabalham para empresas sem alvará e que mais de 140 mil são trabalhadores clandestinos pagos à hora ou à peça, sem quaisquer regalias.

A fim de evitar estas situações, Carlos Trindade, dirigente sindical responsável pela imigração, realça a necessidade de incentivar a informação junto dos imigrantes, mas reconhece as dificuldades em fazê-lo junto de trabalhadores que não falam uma palavra de português.

A Federação dos Sindicatos de Construção, Madeiras, Mármore e Materiais de Construção também está preocupada com este problema, razão por que está a elaborar um manual em russo, para que os trabalhadores conheçam melhor os seus direitos.

A ideia da Federação é integrar o manual no contrato colectivo de trabalho, mas a verdade é que na área da construção civil o número de trabalhadores ilegais é elevadíssimo, interessando aos patrões menos escrupulosos que a situação de clandestinidade se mantenha.

## *A Influência Cultural dos Imigrantes*

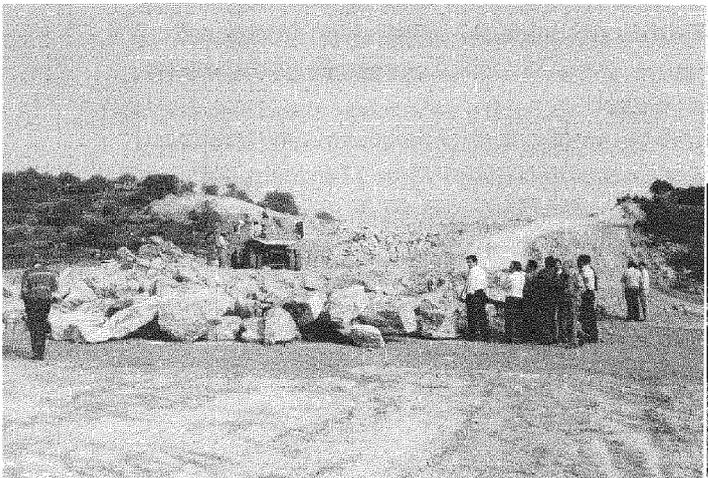
É difícil, ainda, avaliar em toda a sua extensão a influência cultural que os imigrantes poderão exercer na sociedade portuguesa. Sendo, no entanto, certo que a maioria da população imigrante é constituída por jovens, muitos dos quais acabarão por se fixar no nosso País, registar-se-á, muito provavelmente, um rejuvenescimento da pirâmide demográfica. Por outro lado, os jovens são os agentes da mudança,



pelo que a sua integração irá favorecer uma alteração de comportamento e de valores que se fará sentir a médio-longo prazo (**Ver Caixa: A Mudança Global**).

Haverá certamente quem defenda que vivemos numa sociedade em permanente mudança, onde os vestígios culturais identificativos das minorias tendem a diluir-se (ou mesmo perder-se). Mas mesmo neste mundo de cultura global, há resquícios de micro-influências que, ao longo de gerações, farão obrigatoriamente sentir os seus efeitos. Atendendo, porém, às características da sociedade portuguesa (muito aberta a receber influências culturais trazidas por cidadãos portugueses emigrados noutras paragens), parece-me mais curial pensar que a evolução se fará no sentido de uma sociedade multicultural, onde as minorias contribuam para uma transformação lenta, reelaborando certos traços culturais que caracterizam a sociedade portuguesa. O número de casamentos entre portugueses e imigrantes aumentou consideravelmente, tendo-se registado, em 1999, mais de 1600 matrimónios entre portugueses e estrangeiros, o que prenuncia que a sociedade portuguesa evoluirá nesse sentido. Resta saber de que forma as gerações vindouras assimilarão os padrões destas culturas minoritárias herdadas de casamentos mistos ou por mero aporte.

Os quadros sobre a origem e actividade dos imigrantes em Portugal, bem como alguns dos depoimentos que recolhemos, ajudarão os leitores a compreender melhor a questão e fazer o seu juízo acerca das tendências de integração destes imigrantes no tecido social português.



## A Mudança Global

As mudanças que se fazem sentir de modo mais significativo na sociedade portuguesa resultam de um comportamento do ser humano à escala global, determinado em grande parte pela “cultura universal” absorvida através da televisão e pelos efeitos provocados pela globalização da sociedade de consumo, e não pela influência de grupos minoritários vivendo em condições de subalternidade e mesmo exclusão, logo com mais tendência para se deixarem assimilar do que para impor os seus padrões culturais ou sociais. Torna-se, contudo, cada vez mais complexo falar de uma cultura portuguesa, francesa ou anglo-saxónica, parecendo-me evidente que estamos a caminhar, numa primeira fase, para uma cultura europeia com forte influência americana que, posteriormente, poderá evoluir para uma cultura transnacional onde as características culturais individualizadas tendem a esfumar-se. Este aspecto é já bem patente quando falamos de vestuário, de hábitos alimentares (a *fast-food* é uma apetência global, principalmente para os mais jovens) ou mesmo de música, que apenas mantém algumas “bolsas” de referência, porque a sociedade de consumo descobriu, na sua preservação, um excelente filão.

Diga-se, a propósito, que a exploração do “negócio das minorias” pela sociedade de consumo é um fenómeno com características ainda por estudar, mas que se tem revelado um inegável potenciador da exploração de nichos de mercado. Veja-se, por exemplo, como cresceu o negócio do *Feng-Shui* desde que a imigração chinesa se acentuou em Portugal. Ou atente-se no interesse crescente por novas formas de religiosidade ou ainda na apetência para a descoberta de novos paladares, traduzidos no aumento exponencial de apelativos restaurantes que revelam aos portugueses gastronomias até há pouco desconhecidas. A procura de medicinas alternativas, novas terapias ou o crescente interesse no estudo de filosofias baseadas em culturas radicalmente diferentes, atestam de forma incontornável a existência de “bolsas de cultura” dos povos imigrantes no seio da sociedade portuguesa. Estaremos pois a evoluir para uma sociedade multicultural, em cujo interior permanecem, ainda assim, minorias culturais que preservam a sua cultura e evitam ser assimiladas pela cultura portuguesa (?) dominante (**Ver Caixa: Ciganos**).

## Associativismo dos Imigrantes: Um Exemplo de Solidariedade

As associações de imigrantes desempenham um papel inestimável junto das comunidades e algumas são um caso exemplar de solidariedade. É o que sucede com a associação Guineense de Solidariedade Social, que decidiu abrir as suas portas aos imigrantes ilegais vindos dos países do Leste, que não têm nenhuma associação para os apoiar. Fernando Ka — presidente da associação — explica que tomou esta iniciativa em virtude da “situação de miséria em que vivem muitos imigrantes vindos daqueles países”. A maioria não fala uma palavra de português, mas isso não impediu que desde Outubro mais de centena e meia de imigrantes do Leste europeu tenha recorrido à associação, pedindo alimentação e emprego.

Embora existam desde a década de 70, só em 1999 as associações de imigrantes viram aprovado o seu regime jurídico.

Os principais domínios de actuação das cerca de 50 associações existentes abrangem a formação profissional, prestação dos cuidados de saúde, organização de actividades culturais que contribuem para conservar a identidade cultural e transmiti-la aos jovens já nascidos em Portugal e informação dos associados sobre os seus direitos. Neste domínio, a sua actividade tem sido particularmente importante nos períodos de legalização, como o que agora decorre. Reconhecidas como parceiros sociais, as associações de imigrantes têm acesso às verbas dos Quadros Comunitários de Apoio para desenvolvimento de acções de formação profissional.

## *Ciganos: Um Caso Exemplar*

Os números apontam para que em Portugal vivam entre 30 a 40 mil ciganos, número extremamente exíguo quando comparado com outras comunidades. Conjuntamente com os imigrantes de origem africana, os ciganos são os que mais sofrem com as atitudes de xenofobia da sociedade portuguesa, como revela o Relatório Anual do Centro Europeu do Racismo e Xenofobia referente a 1998. De acordo com aquele relatório, grupos de *skinheads* e entidades patronais são os que manifestam com mais frequência a sua animosidade face a estes grupos de imigrantes, que também encontram nos vizinhos alguma adversidade, expressa através de insultos, actos hostis e mesmo propaganda racista que os associa a actividades criminosas e delinquência.

A presença secular dos ciganos em Portugal remonta ao século XIV e desde logo ficou marcada por uma forte discriminação, bem patente no ordenamento jurídico português ao longo de séculos. Embora a lei portuguesa conceda actualmente aos ciganos direitos e deveres iguais aos dos restantes cidadãos, tendo sido mesmo criada em 1996 uma Comissão para a Igualdade e Inserção dos Ciganos, nenhuma outra comunidade

a viver em Portugal enfrentou ao longo dos tempos tão clara oposição à sua presença em território nacional, sendo talvez a única a motivar o aparecimento de milícias populares que, por vezes com o apoio ou cumplicidade dos poderes autárquicos, exigem a sua expulsão.

Caracterizada por baixíssimos índices de escolaridade e pobreza extrema (57 por cento dos ciganos da zona de Lisboa vivem em barracas), a comunidade cigana é vítima de marginalização social e laboral. Aliada a estes factores, as suas características nómadas favorecem a sua inserção em actividades da economia informal, dedicando-se dois terços à venda ambulante. As tentativas de sedentarização apoiadas no PER, embora tenham permitido alojar um número significativo de ciganos em Lisboa e Porto, encontraram por vezes resistência das autoridades camarárias em várias zonas do País, particularmente no Norte, não sendo ainda possível avaliar o tipo de questões resultantes desta nova forma de convivencialidade.

Também no âmbito da formação profissional, os objectivos de proceder a uma integração dos ciganos se tem revelado difícil de atingir, em virtude das elevadas taxas de absentismo e desistência que se verificam.

## *Camas Partilhadas*

Adrian e Boris são dois trabalhadores do Leste que trabalham na construção civil. Vivem no mesmo quarto e partilham a mesma cama, mas só se encontram esporadicamente porque trabalham por turnos. A solução foi-lhes proposta pelo "passador" que os trouxe para Portugal ilegalmente. Cada um pagou 1150 dólares, mas à chegada a Portugal o "passador" confiscou-lhes os passaportes e todos os meses fica com uma parte dos seus salários. A legalização está fora de hipótese. Não interessa ao "passador" nem ao patrão e, sem passaporte nem contrato de trabalho, talvez nunca consigam legalizar a sua situação.

Por vezes, no entanto, também é do interesse do trabalhador viver ilegalmente em Portugal. É o que acontece com Amarílio, um imigrante brasileiro a trabalhar numa empresa de construção civil no Ribatejo e cujo patrão pretendeu que ele se legalizasse. Apesar de todos os esforços não o conseguiu demover, acabando por despedi-lo. Amarílio continua a trabalhar na construção civil, agora a soldo de um outro patrão que acedeu em pagar-lhe parte da verba que deveria descontar para a Segurança Social. Pensa ficar por cá mais dois ou três anos e regressar ao Brasil para montar um negócio.

### *Um Exemplo a (Não) Seguir*

André e Maurílio são cidadãos brasileiros a trabalhar num restaurante em Lisboa. O primeiro veio para Portugal em 1996 e o outro dois anos mais tarde. Apesar de terem a sua situação legalizada, não têm contrato de trabalho e sabem que a qualquer momento podem ser despedidos. Por isso sujeitam-se aos horários que o patrão lhes impõe, e quanto a férias apenas as gozaram ano passado, quando o restaurante onde trabalham fechou durante duas semanas.

André lamenta-se de ter abandonado um emprego bom que tinha no Algarve em troca de uma promessa de contrato de trabalho que nunca se concretizou, apesar das promessas sempre adiadas do patrão. Justifica a opção alegando ter pensado em trazer a família para Portugal mas agora, diz, já desistiu da ideia e pensa apenas em ganhar o suficiente para daqui a dois ou três anos regressar. Tal como Maurílio, não descarta a hipótese de no próximo Verão rumar até ao Algarve "porque lá,

ganhamos em três ou quatro meses mais do que durante um ano em Lisboa". Ambos concordam que é fácil arranjar emprego em Portugal, mas consideram que nem sempre são bem aceites pelos portugueses... E André dá um exemplo: "Quando para cá vim era o único estrangeiro. Trabalhava mais horas do que os outros, mas recebia o mesmo e não senti grandes problemas. Mas quando o Maurílio chegou os colegas começaram a olhar-nos de outra forma e sentimo-nos olhados como os culpados sempre que alguma coisa corre mal."

Outro aspecto que lhes desagrada tem a ver com as remunerações acessórias. "O ordenado base é baixo, mas como a casa trabalha bem as gorjetas são um bom complemento", afirmam. No entanto, o problema está na forma como são repartidas. "Não achamos justo que (as gorjetas) sejam igualmente repartidas por todos ao fim do mês, porque há muitos fins-de-semana em que só nós os dois é que estamos cá a trabalhar!"

### *Imigrantes para Toda a Vida*

Embarcam em condições desumanas. Muitos morrem à beira da praia, a escassas milhas de encontrar a Terra Prometida que os alivia das tensões vividas nos países de origem. São os imigrantes clandestinos que enfrentaram todos os perigos em busca de melhores condições de vida que os países onde nasceram não lhes podem proporcionar.

Perseguidos nos "guetos" para onde são remetidos, olhados de soslaio nos locais de trabalho ou "vigilados" pelas autoridades, os imigrantes que Portugal (e a Europa) todos os dias recebe, legal ou clandestinamente, provenientes de África ou da Ásia, são muitas vezes cidadãos marginalizados e excluídos, com poucas hipóteses de um dia se integrarem totalmente nas sociedades dos países receptores.

Vivem normalmente nos subúrbios e estão condenados à condição de serem imigrantes toda a vida, porque as sociedades dos países receptores não os recebem com a magnanimidade que normalmente fazem questão de expressar para o exterior. Mesmo quando trazem as famílias e decidem radicar-se nos países para onde decidiram um dia partir, os imigrantes africanos e asiáticos constituem sempre comunidades diferenciadas que não se misturam com os autóctones. E embora a segunda geração de imigrantes tenda a uma maior integração, ainda existe em Portugal muita "desconfiança" que não vale a pena escamotear. Serão necessárias algumas gerações para que tudo se normalize e os descendentes daqueles imigrantes deixem de ser olhados como "filhos dos intrusos".

## *História com Final Feliz*

Boris é moldavo e veio para Portugal em 1997. Engenheiro de moldes, começou por arranjar trabalho na construção civil. “Os primeiros tempos foram difíceis”, revela-nos com um sorriso triste enquanto recorda alguns episódios passados. Chegou a Portugal clandestinamente, trazendo na bagagem apenas a promessa de um trabalho numa empresa de construção civil.

Não nos quis revelar como cá chegou, apenas nos tendo adiantado que foi abandonado à sua sorte, quase sem dinheiro, pelo passador a quem pagou 1500 dólares para o transporte. Quis o acaso que encontrasse um compatriota que lhe falou de uma empresa que angariava trabalhadores pagos à hora para a construção civil. Todas as manhãs, por volta das cinco, Boris assentava arraiáis no Campo Grande, à míngua de um trabalho que pelo menos lhe permitisse juntar algum dinheiro para regressar, mas o seu ar franzino não despertou o interesse dos empregadores durante os primeiros dias. Ao fim de uma semana lá conseguiu que alguém olhasse para ele e

durante quatro meses foi amealhando algum dinheiro. Já não se lembra quanto ganhava por dia na altura, nem parece muito interessado em recordar os tempos que viveu. Mas lembra-se que um dia a camioneta que o devia levar para as obras não passou e... não voltou nunca mais a passar.

Durante duas semanas voltou a viver na incerteza, sem saber o que sucedera. Mas um dia a sorte mudou. Encontrou trabalho numa empresa de construção civil cujo patrão insistiu que se legalizasse. Tem contrato de trabalho e não se sente discriminado, porque o patrão “é uma excelente pessoa”. Emocionado, conta que foi o patrão que lhe pagou as aulas para aprender português. Com 32 anos, Boris hesita em mandar vir a família ou regressar à Moldávia. O patrão já lhe ofereceu emprego para a mulher na cantina, mas Boris ainda hesita. “Portugal é um país maravilhoso e até era engraçado que o meu primeiro filho nascesse cá, mas a minha terra é a Moldávia e tenho esperança que as coisas melhorem para lá poder educar os meus filhos.”

## *Portugal para Sempre*

Ana Maria é mexicana e veio para Portugal em 1975, atraída pela ideia de viver “um período ímpar na História da Europa”.

Durante dois anos viveu com outros estrangeiros numa quinta no Ribatejo. “Quando o entusiasmo revolucionário começou a esfriar”, pensou partir para a Bulgária, mas acabou por ficar por Espanha onde conheceu um português. No início dos anos 80 casou e veio viver para Lisboa com o marido.

Mãe de dois filhos que já levou a conhecer o México, Ana Maria sente-se perfeitamente enraizada no nosso País e não pensa em voltar ao México.

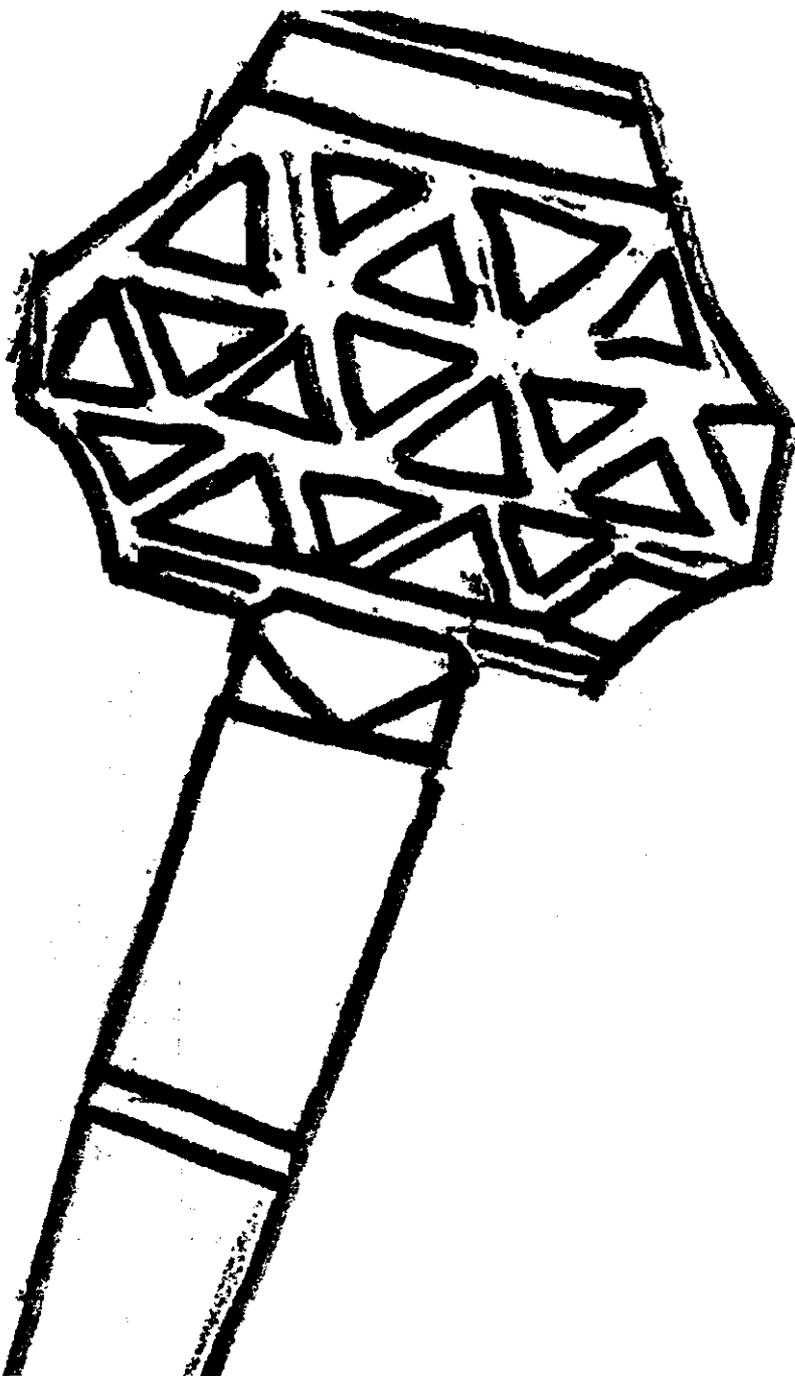
Mariza é brasileira. Em 1981, com apenas 18 anos, foi para o Porto estudar. Apaixonou-se por um português, casou e os estudos ficaram para trás. Mãe de quatro filhos, Mariza vive no Porto e trabalha numa empresa que criou com o marido. Está perfeitamente integrada na cidade e diz que adora o nosso País, mas cultivou — como muitos portugueses — uma certa alergia a Lisboa onde apenas se desloca muito esporadicamente “e sempre a correr”. Todos os anos vai ao Brasil e aí passa o Natal com a família para “matar saudades”. Embora seja um projecto encarado a longo prazo, o objectivo é mesmo radicar-se um dia além-atlântico, onde ela e o marido estão a preparar o futuro.

# *Colecções de Artefactos:* *Património ou Desperdício*

•  
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA

*Socióloga, Assessora da IGF;  
Antropólogo, Docente Universitário*

○

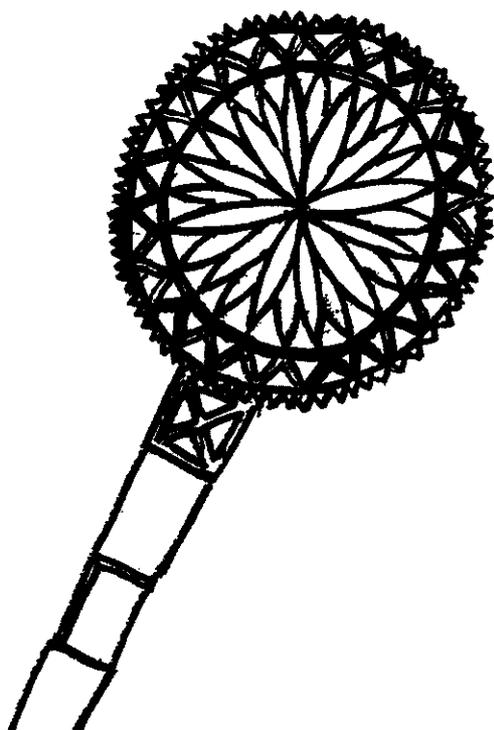


*É importante que seja  
o sonho de voar que  
leve a que se voe  
e não... o sonho de  
ganhar dinheiro.*

*Karl Popper*

O presente artigo baseia-se em alguns pressupostos gerais do papel da cultura no processo de desenvolvimento, explicitados por parte de numerosos autores e que sinteticamente anunciamos como ponto de partida:

1. A dinâmica cultural vem-se revelando decisiva para o reforço dos processos identitários definidores das singularidades de um povo e da sua cultura, e é tanto mais relevante quanto o fenómeno da globalização se mostra ameaçador na imposição de um modelo único.
2. A expressão económica da cultura, nomeadamente como suporte do desenvolvimento local, endógeno e auto-sustentado, mostra-se capaz de contribuir decisivamente para a superação da problemática das regiões económica e socialmente deprimidas. Com efeito, o mercado de bens culturais vive numa situação expansiva e de grande dinamismo com repercussões no mercado de emprego e no mercado de trabalho, na emergência de novas actividades, aparecimento de novos campos de especialização, concretização de inúmeros acontecimentos de impacto regional, nacional e internacional, com efeitos significativos não apenas no seu campo directo, mas também a jusante e a montante.
3. É, igualmente, inquestionável a grande riqueza e diversidade cultural das diversas regiões portuguesas, não apenas sob o ponto de vista histórico-monumental, mas também ao nível



do artesanato e das manifestações populares, muitas das quais, infelizmente, não têm sido objecto de apoio institucional, quer ao nível da conservação e restauro, quer ao nível do necessário aprofundamento de estudos e divulgação, como ainda do seu insuficiente enquadramento numa gestão cultural com um mínimo de eficácia.

4. Não obstante, embora se assista a alguns progressos quanto à integração de certas variáveis pertinentes da nossa cultura, em contextos mais dinâmicos, em ordem à sua sobrevalorização, ainda se verifica, um pouco por todas as regiões do País, um apreciável conjunto de carências obstaculizantes nos mais diversos domínios da cultura, quer erudita quer popular.
5. Um dos domínios em que tais *déficits* mais se fazem sentir incide sobre as dezenas de pequenos museus de província, onde são dadas a ver diversas e relevantes colecções privadas dos mais diversos objectos e artefactos, sobre os quais, infelizmente, cai não apenas, recorrentemente, um opressivo silêncio, como também, ou talvez por isso mesmo, não se disponibilizam quaisquer recursos para apoiar tais iniciativas. Na maioria dos casos, os seus possuidores/proprietários são pessoas de fracos meios técnicos, monetários e logísticos, não dispendo de competências museológicas e/ou museográficas em ordem a fazer realçar e salvaguardar os riquíssimos acervos de que dispõem. Tais colecções funcionam, com efeito, em precárias condições de conservação e restauro, não recebendo qualquer apoio regional ou autárquico significativo, nem tão-pouco os serviços culturais competentes do Estado os têm devidamente arrolados, e, no entanto, como se referiu, relevam de um inestimável e riquíssimo património que é de todos nós, e que, enquanto tal, devia ser um paradigma de gestão. Recordemos apenas, de entre muitos casos, os problemas urgentes de algumas colecções únicas, pela sua riqueza documental e estética, como são a “Colecção dos Cristos”<sup>(1)</sup> (já muito delapidada, depositada num esconso da Câmara de Sousel), a “Colecção e Museu de Fotografias de Carlos Relvas”<sup>(2)</sup>, a “Colecção dos Relógios” em Serpa<sup>(3)</sup> e dezenas de outras mais anónimas, como as colecções de recipientes de bebidas ou latas de refrigerantes, de cartões telefónicos, de caixas de

fósforos, de miniaturas, para não falar já de diversas outras, entre as quais centenas de colecções privadas de filatelia e numismática.

No final do presente artigo, focalizaremos a nossa atenção numa magnífica colecção de chocalhos, precária e custosamente mantida pelo seu proprietário, o ex-mestre chocalheiro João Chibeles Penetra, após uma breve chamada de atenção sobre o impacte da globalização na cultura e sobre a importância da “cultura material”.

## *Cultura e Globalização*

Neste princípio de século, cada vez mais se acentua a sensação de redução no que concerne à espacialidade da nossa ecúmena, ou seja, do espaço habitado. Cada vez mais a categoria “terra incognita” se afigura como uma mera categoria discursiva e não tanto como uma realidade sensível, factual, conexas com um lugar desconhecido, exótico, aguardando a descoberta das suas singularidades e semelhanças face a um modelo cultural (o nosso, europeu e hegemónico), com que nos identificamos. Do mesmo modo, o tempo também se reduz face às consequências das novas tecnologias de informação, em que tudo tende a acontecer simultânea e multifacetadamente.

Como consequência, o fenómeno da globalização aparece não apenas como conceito operativo, definidor de uma dada situação societal, mas também como impulsionador de acções reivindicativas de dimensão e impacte diversos, por parte das massas contra os centros de decisão.

Subjacente a tudo isso ressalta a problemática do mercado global e da mercadorização, “naturalizando” o triunfo mundial do económico sobre a existência social — um económico que determina todos os conteúdos da existência ou a ele os reconduz.

Neste contexto, questiona-se qual o sentido e a autonomia da cultura enquanto actividade desinteressada do espírito, eximida à redução utilitária, em que os homens se afirmam como criadores “puros”, criadores de espaço de jogo, de imaginação pura, de fantasia, de representação. Esta ideia do cultural como esfera autónoma impregna, não obstante, todo o

imaginário da modernidade. Todavia, mesmo admitindo a existência, no plano da cultura, de bens culturais sem preço (e, portanto, cabendo fazer a distinção entre “valor cultural” de um bem e “o preço”, enquanto mera expressão monetária), ainda assim, e em última instância, tudo é aferido a um presente ausente — o conceito de “preço” — face ao qual tem cabimento o conceito de “não-preço”. Então, assim e ainda aqui, o império do económico.

Subjacente também à mundialização e à mercadorização, confrontamo-nos com a imperatividade hegemónica de um modelo capitalista universal, para o qual tendencialmente tudo converge e se submete, impondo uma

lógica e uma razão, que exclui as singularidades de outras lógicas e de outras razões que com aquela diverja. Está-se, portanto, sob a ameaça de um modelo uniformizador, que faz desaparecer “o diferente”, “o particular”, as expressões culturais singulares, e, se assim é, está-se perante um ataque dissimulado aos processos identitários que, justamente, associam personalidades, histórias, comunidades e culturas. Em conformidade, ganham cada vez mais sentido as

políticas de desenvolvimento que integrem os valores culturais de uma região, dinamizando-os e inserindo-os em projectos socioeconómicos revitalizadores.

... ganham cada vez mais sentido as políticas de desenvolvimento que integrem os valores culturais de uma região, dinamizando-os e inserindo-os em projectos socioeconómicos revitalizadores.

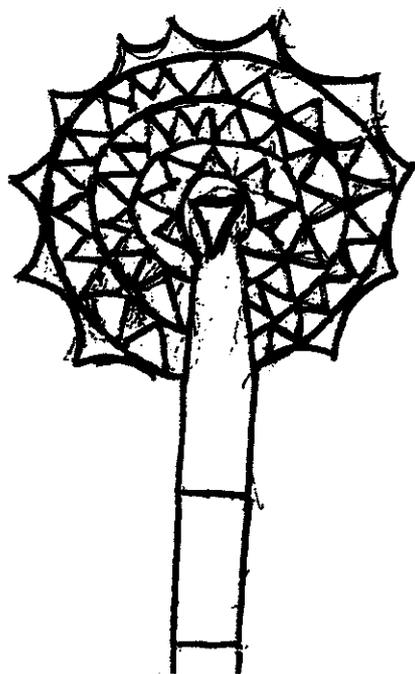
## *A Importância da Cultura Material*

As considerações precedentes indiciam a importância crescente da designada “cultura material”, não apenas enquanto conceito ou paradigma disciplinar, requerendo novos esforços compreensivos, como, igualmente, enquanto documento revelador de uma memória colectiva, de uma trajetória histórica,

traduzindo as práticas da acção humana sobre o ambiente.

A sistematização do conceito de “cultura material” permite compreender e superar tentações redutoras atinentes apenas à concepção de uma realidade sensível.

A amplitude proposta por diversos autores <sup>(4)</sup> sugere uma fluidez do par dicotómico *material/ideal* na medida em que se admitem não apenas diversos tipos de materialidade mas, também, o facto de que a existência de uma natureza transformada pela acção humana traduz, igualmente, a articulação com o pensamento, a intuição, a imaginação e a criatividade humanas. Assim, a acção material, a materialidade, implica e impõe a dimensão espiritual, tal como o verso e o reverso da mesma moeda. Nestes termos, a natureza constitui uma realidade material e, ao mesmo tempo, ideal. E não poderia ser de outro modo, pois que os processos adaptativos implicam, desde logo, a elaboração de representações e interpretações sobre a natureza, partilhadas pelos membros de uma mesma sociedade e em função das quais organizam diferentes formas individuais e colectivas de intervenção sobre a natureza. Em suma, o conceito de “cultura material” não se reduz ao artefacto, não envolverá tão-somente a realidade sensível ou a parte da herança cultural, pois que o produto da acção humana, reportando à expressão de uma inventiva técnica e de uma tecnologia, dilui-se também na polissemia dos sentidos, das significações, das relações dos seres e das coisas, afinal, numa cosmovisão.



Muitas definições de “cultura material” têm sido elaboradas mas, uma vez que não é possível encerrar as coisas em fronteiras rígidas e fechadas, e dada a necessidade lógica e epistemológica de operacionalizar conceitos, sempre redutores, as tentativas realizadas revelam-se não totalmente satisfatórias.

No momento presente, após uma época de relativo desinteresse, vem-se renovando a importância atribuída à temática da “cultura material”.

No final do século XIX, a busca de vestígios materiais era verdadeiramente frenética, procurando-se, a todo o custo, o enriquecimento das colecções dos museus, eles próprios, o mais das vezes, considerados como “instituições oficiais da memória”, autorizados unívoca e inequivocamente a produzirem um discurso com poder instaurador de consenso sobre as realidades nacionais. Isso aconteceu um pouco por todo o lado, sustentado, de resto, por uma concepção positivista da ciência, vista como instauradora de “conhecimento verdadeiro”, baseado em métodos de observação pretensamente rigorosos, objectivos, experimentais, inspirados no êxito assinalável das ciências da natureza. Neste contexto, as peças e os artefactos constituintes de colecções proporcionaram uma base empírica para a discussão e para a relação dos factos materiais e culturais.

D. Miller <sup>(5)</sup> aborda a problemática, que vem sendo operacionalizada nas discussões teóricas dos finais dos anos 60/70, interrogando-se não apenas quanto à historicidade do objecto (ou, se quisermos, a dimensão diacrónica do artefacto), tentando explicitar as variações, as mudanças e o seu significado, mas, igualmente, intentando uma abordagem sobre os processos de coisificação e mercadorização dos artefactos <sup>(6)</sup>. Tal redescoberta traduz a admissão do artefacto como suporte material da análise de comportamentos culturais ou condições sociais, bem como solicita o reenvio, por parte dos estudiosos dos nossos dias, às condições originais de recolha. Naturalmente que as considerações precedentes articulam com as análises e demais observações sobre as funções do museu. É bem conhecido o facto de que as análises institucionais impressas na *American Anthropologist* ou na secção “*Exhibits Reviews*” do *Journal of American History* dão-nos conta de uma orientação diversa dos museus etnográficos dos Estados Unidos face aos museus europeus. Aqueles são, muito mais frequentemente, um instrumento eficaz na luta

contra as minorias étnicas, do que instrumentos do saber ou espaços de apresentação e de explicação de uma pesquisa. Seja como for, e apesar de tudo, o museu toma como ponto de partida os artefactos, estudando as colecções específicas, procurando mostrar os contextos de criação e de utilização, sublinhando a maneira como os artefactos podem revestir vários sentidos consoante os diferentes contextos.

A “cultura material” e os problemas colocados pela recolha podem ser abordados numa perspectiva do universo produtivo e do conhecimento *a priori* dos objectos que dele fazem parte. Mas outra situação pode ser igualmente perspectivada, nomeadamente se nos confrontarmos com um espaço (uma sala) repleta de objectos, donde surgirá, então, a necessidade da sua sistematização. Tal necessidade concretizar-se-á na adopção de um determinado ordenamento em função dos nossos quadros mentais de referência, que têm a ver com os nossos conhecimentos e experiência do universo produtivo, em função do qual nos orientamos. É concebível, todavia, uma situação em que não seja dada imediatamente a possibilidade de se encontrar uma ordem ou conceber diversas alternativas.

Poderemos, assim, ver os artefactos já não inseridos no processo produtivo mas numa perspectiva de totalidades, de espólio de colecção ou colocarmo-nos na óptica do consumo.

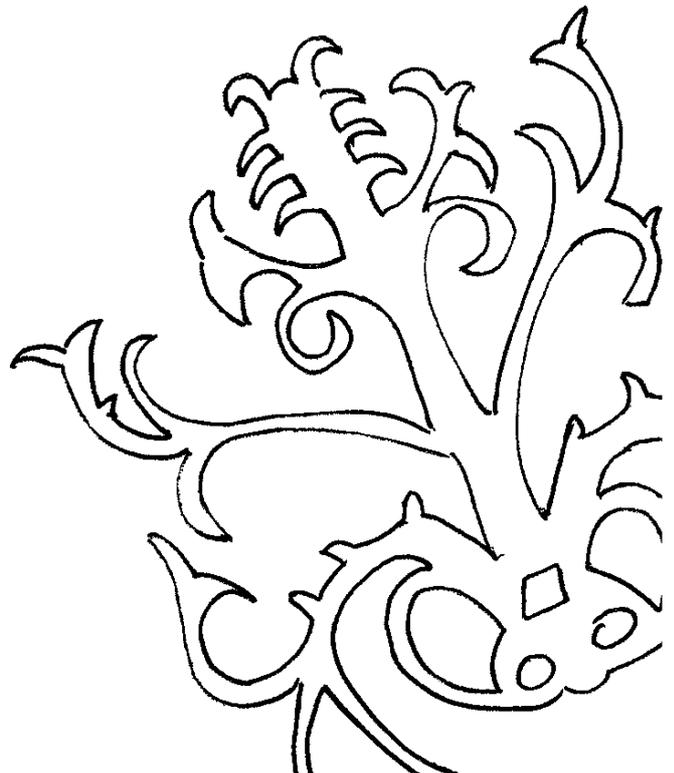
Na posição de consumidor ou de apropriação, já não será o elemento funcional que importará mas muito mais a informação, que conexas as motivações que condicionaram a sua reunião, o que remete para uma psicologia ou uma sociologia do coleccionador.

Fica, assim, em aberto uma reflexão mais aprofundada sobre o significado do objecto de colecção e sobre os fenómenos subjacentes aos comportamentos de colecção observados nos coleccionadores. Nesta perspectiva, damos notícias de um extenso e prolongado estudo sobre a colecção privada, não institucionalizada, referente ao Museu do Chocalho, localizado na vila alentejana de Alcáçovas. Trata-se de uma tese de doutoramento a apresentar no ISCTE, ainda no corrente ano, no âmbito da Antropologia Cultural. Não nos limitaremos, todavia, a fazer referência teórica sobre tais fenómenos, mas, sobretudo, é nossa intenção aludir à grande riqueza estética, etnográfica e cultural daquela colecção, composta por um conjunto de artefactos repletos de sentido — os chocalhos — desafiadores na sua aparente simplicidade.

## O Museu do Chocalho de Alcáçovas

Os chocalhos, talvez um dos artefactos mais genuínos produzidos na terra alentejana, constituem um grandioso acervo, praticamente inexplorado, integrando colecções do designado Museu do Chocalho, instalado numa velha oficina do mestre chocalheiro João Chibeles Penetra, na vila de Alcáçovas. A colecção em questão alberga vários milhares de peças, das quais 2371 são chocalhos de vários tipos que estão em exposição permanente e, geralmente, acessível ao público.

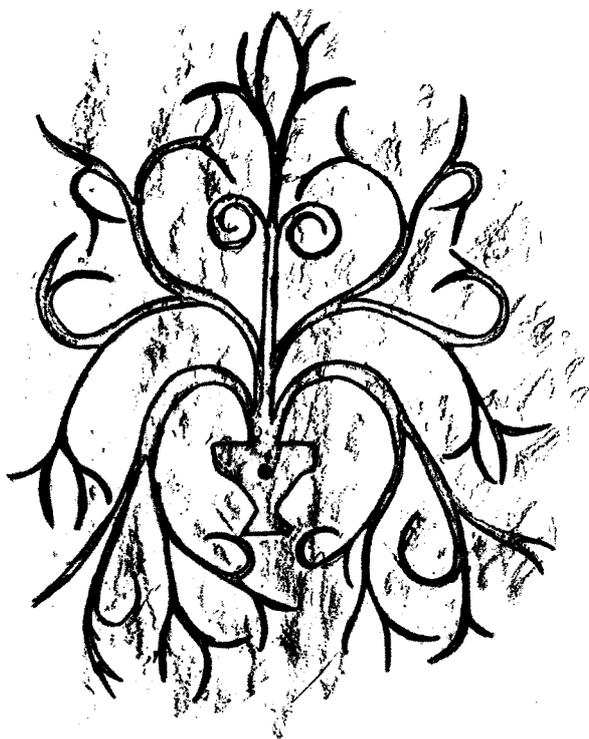
Com efeito, a tipologia é vasta, compreendendo “serranas”, “semsserras”, “mangas”, “reboleiros”, “picadeiras”, etc. Para além disso, o museu expõe, igualmente, outros artefactos de configuração, função e designação diversas, mas que têm com aqueles afinidades relativamente ao contexto em que são produzidos e utilizados no gado (“guisadas”, “cascaveleiras”, “esquilas”, “esquilões”). Estes são campainhas de bronze utilizadas também pelo gado, fabricadas, ainda hoje, em Alcáçovas, pelos descendentes de uma notável e antiga família de apelido Sim-Sim. Os Sim-Sim constituem uma



verdadeira dinastia de profissionais, cujas referências remontam ao século XVIII). Na panóplia de artes e ofícios tradicionais da vila de Alcáçovas, a fabricação de chocalhos assumiu, desde há mais de 200 anos, uma relevância especial, constituindo uma das principais actividades locais e justificando para alguns, ainda hoje, o epíteto de “Terra dos Chocalhos”. Para além disso, há conhecimento de que na Idade Média já existiam chocalheiros (eventualmente judeus) que fabricavam os seus produtos em regime de itinerância. A representação dos chocalhos nos processos identitários dos alcaçovenses é de tal ordem que não são de estranhar as inúmeras referências na poesia espontânea do povo da região.

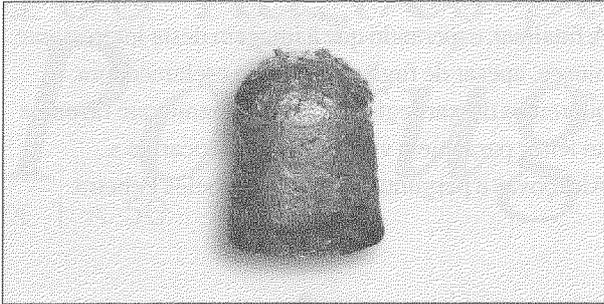
*Alcáçovas, Terra de Chocalhos  
Tens cinco oficinas a laborar  
Com sete chocalheiros trabalhando  
Não se vê ninguém praticando  
É tudo para acabar  
Os descendentes não querem herdar  
Estes pesados trabalhos  
A mover martelos ou malhos  
Ninguém quer  
Por isso deixais de ser  
Alcáçovas, Terra dos Chocalhos.*

João Isidro Pereira, 1995,  
poeta popular de Alcáçovas.



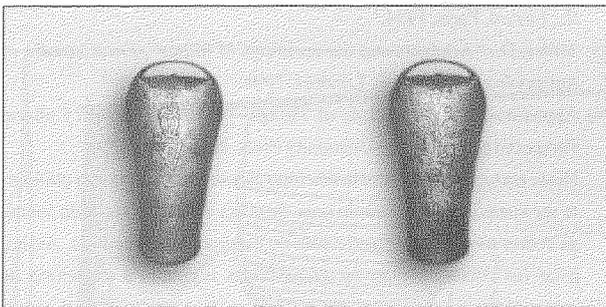
Em função de transformações, nomeadamente no domínio das práticas agro-pecuárias e agrícolas (aparecimento de aramados, declínio e desaparecimento das feiras, exposições e mercados de gado, o desaparecimento das colónias, que constituíam um importante mercado, etc.), e também alterações na estrutura fundiária, bem como a emergência e difusão de novos modos de vida mais atractivos algures, relegou a indústria tradicional de chocalhos para uma crise em que se configura a sua extinção a prazo. E, no entanto, um pouco contraditoriamente, a crescente procura do objecto artístico e de artesanato, bem como a grande apetência de coleccionadores (portugueses e estrangeiros), associadas ainda à existência de uma procura tradicional, vem provocando um nível apreciável de encomendas capazes de possibilitar a inserção na vida activa de jovens à procura do primeiro emprego, numa região algo deprimida onde o mercado de trabalho fora do sector público é problemática. Alcáçovas não se reconhece facilmente sem a referência à indústria de chocalhos, embora a primeira impressão seja uma atenção difusa e banalizada que o alcaçovense lhes confere. Todavia, a referência poética a que aludimos atrás permite inferir a existência de um sentimento de nostalgia e pesar pela tendência ao desaparecimento e ausência de um horizonte estável para uma arte tão especificamente característica de uma comunidade. O epíteto “Terra dos Chocalhos” ainda hoje atribuído à vila é considerado honroso pelos Alcaçovenses. Do vasto estudo a que se procedeu sobre estes artefactos, radica a ideia de que já seriam comuns no tempo dos Romanos. Com efeito, os diversos tipos de chocalhos, ainda hoje existentes, encontram-se, independentemente de algumas alterações formais, em toda a parte norte da bacia do Mediterrâneo, incluindo a Grécia, a Itália, o Sul da França, a Espanha e Portugal. Mas isso não quer dizer que não se encontrem, nas colecções de Conimbriga ou dos museus de Lisboa, formas atípicas, quer sob o ponto de vista da técnica construtiva, quer sob o ponto de vista morfológico, como se verifica na imagem.

Foto 1



No que respeita à colecção do Museu de Alcáçovas, apenas relativamente a duas ou três peças se pode deduzir a época em que foram construídas. É o caso de uma magnífica serrana, atribuída à família Sousa Velho, que terá mais de 300 anos, segundo um familiar, que pretendia recuperá-la.

Fotos 2 e 3  
(Verso e reverso de uma mesma peça)



Os chocalhos de certa dimensão — picadeiras, reboleros, serranas e mangas — apresentam, por vezes, diversas marcas respeitantes às casas agrícolas e/ou às oficinas. Os motivos que essas marcas apresentam são designados pelos chocalheiros por “marcas de casa agrícola” e “brasões de fabricantes”. O facto de muitas peças as possuírem reforça a convicção de se estar perante uma característica que evidencia a singularidade dos chocalhos de Alcáçovas. As serranas constituíam chocalhos, de grandes dimensões, de grande impacto estético, quer morfológico quer sonoro, e que, sem dúvida nenhuma, integravam a paisagem sonora do Alentejo. Eram utilizadas no gado vacum em diversas circunstâncias, designadamente nas feiras e exposições de gado, em que muitas “juntas” utilizavam um par de chocalhos deste tipo muito semelhantes entre si, geralmente fabricados pelo mesmo fabricante.

A foto n.º 2 permite observar uma particularidade destas peças, que reputamos, tanto quanto sabemos, única. Trata-se da aposição de motivos dos quais se distinguem dois tipos: a “marca de casa agrícola” e o “brasão de fabricante”. Na parte superior da foto n.º 2 encontramos um motivo geométrico, em forma de cálice, que pelo arcaísmo se deduz corresponder ao brasão do primitivo fabricante da peça. Em baixo pode-se distinguir um monograma a partir da junção de um “S” e um “V”, configurando as iniciais de “Sousa Velho”.

Na foto n.º 3, correspondente à parte oposta, pode ver-se um magnífico brasão de fabricante, de forma arboriforme, e que teria pertencido ao mestre chocalheiro restaurador. O Museu do Chocalho de Alcáçovas tem várias dezenas destas magníficas peças com diversas siglas pertencentes quer a proprietários quer a fabricantes e restauradores. Esses signos decorrem do mesmo fundo étnico, que subjaz às siglas dos canteiros medievais ou de comunidades pescatórias, relativamente aos seus apetrechos de pesca. As “marcas de casa agrícola”, por sua vez, representam, como já referimos, o monograma do lavrador ou proprietário, e, quer num caso quer noutra, conferem, por vezes, um grande valor decorativo. Presumimos ser este hábito que confere uma característica única, já que não foi possível encontrar nada de semelhante em toda a Europa, exceptuando a Suíça, embora, neste caso, os chocalhos sejam de bronze.

Os chocalhos portugueses são fabricados a partir de chapa de ferro, segundo uma cadeia operatória bastante complexa, na qual uma estética do som é requerida por parte de mestre chocalheiro experimentado. Esta sonoridade tem na pastagem uma função inestimável, dado que é pelo som que se consegue gerir não só a guarda do rebanho, como também a sua alimentação e estado de saúde, e, igualmente, a sua deslocação nos campos. Existe, com efeito, uma tecnologia do som, dadas as suas virtudes apaziguadoras, que permitem, por exemplo, obter mais leite no caso das ordenhas, em que o animal habituado ao som dos chocalhos está mais descansado. O gado, de um modo geral, assusta-se com facilidade com qualquer alteração, por mais subtil que seja, do seu meio ambiente. No caso da alimentação do gado livremente em pastagem, é crucial o animal não se assustar. Muito mais haveria a dizer sobre a tecnologia do som, o qual se mostra decisivo na optimização da transformação de um mínimo de matéria verde num máximo de carne, leite e derivados.

Por esta breve indicação se vê que os maiorais utilizavam os chocalhos como verdadeiros instrumentos de gestão. A descoberta dos chocalhos revelou o artista popular subjacente à actividade de pastor. Não vamos debater aqui os argumentos estéticos de tal arte, nem sequer as determinantes da criatividade donde ela procede, embora estes tópicos sejam deveras interessantes e devêssemos produzir comentários mais amplos. Queremos apenas chamar à atenção de que o pastor executa as magníficas coleiras, onde colocará os chocalhos, os badalos, feitos de madeira rija de azinho, oliveira, etc., os magníficos fechos de coleiras, nomeadamente as cáguedas, às quais já D. Diogo de Pessanha se referia.

A infinita maestria técnica de execução pode ser bem patenteada nas imagens de cáguedas que reproduzimos. Acrescente-se que a arte pastoril não se esgota aqui. Existia um sem-número de outras realizações artísticas (colheres de pastor, miniaturas, instrumentos musicais, trabalhos de cortiça e de chifre, como, por exemplo, as cornas, as azeitoneiros, os tarros, etc.) das quais resta, infelizmente, apenas a memória.

O Museu de Alcáçovas possui no seu acervo uma bela colecção destes fechos de coleira ou cáguedas. Não se julgue, todavia, que é só na pastagem ou na decoração que o chocalho encontra justificação funcional. Eles são também instrumentos musicais pertencentes à classe de ideofones simples de percussão directa presentes em diversos fenómenos da música popular. Aparecem, igualmente, em diversos rituais profanos e sagrados, por virtude de atributos apotropaicos do som (protecção contra o mau olhar ou a má sorte). Não é por acaso que eles estão presentes nas festas religiosas da benção do gado, nas festas de Entrudo, na Missa do Galo, em Castelo de Vide, na noite de São Silvestre, em Vilaverde de Ficalho, nos Caretos transmontanos e em muitos mais. A extraordinária riqueza étnica dos chocalhos merecia um tratamento mais profundo e extenso que, infelizmente, não é possível efectivar na dimensão restrita de um pequeno artigo. Esperemos poder voltar ao assunto.

Estas algumas questões que deixaremos para uma melhor oportunidade: Porque é que as pessoas colecionam? O que subjaz ao acto de juntar peças ou artefactos completamente inúteis? Como explicar a relevância pedagógica e social do acto de coleccionar? O que é, em suma, um coleccionador? E o que é um objecto de colecção? O que transforma um objecto

aparentemente tão simples como o chocalho em objecto de colecção?

A finalizar, esperando que a imagem deste interessante museu, apesar de fugaz, tenha sido esclarecedora, queremos deixar registado o incitamento que fazemos ao leitor para que o visite. Basta deslocar-se a Alcáçovas e perguntar por João Chibeles Penetra.

## NOTAS

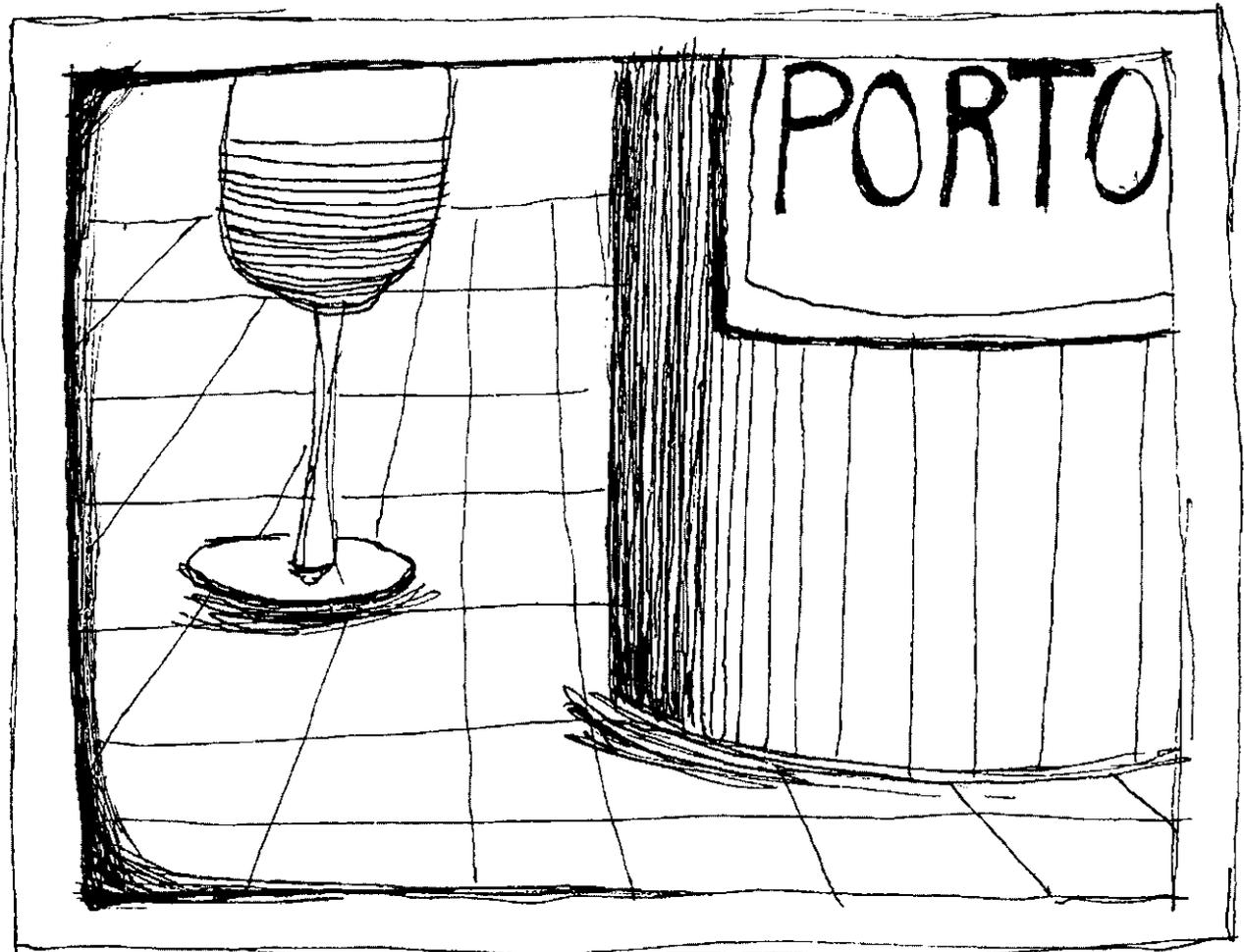
- (1) Era uma colecção única no Mundo, magnífica, por estudar, que se encontra actualmente muito delapidada por apodrecimento das peças, desvio, etc.
  - (2) Ainda em anos muito recentes, o estado de degradação e de abandono era tal que se receava pelo seu desaparecimento a muito breve prazo.
  - (3) Situação suficientemente divulgada pelos meios de comunicação social, relativamente à ameaça de venda para o estrangeiro, face às dificuldades do seu proprietário.
  - (4) Godelier, Maurice, *L'idéal et le matériel — Pensée, économies, sociétés*, Fayard, Paris, 1984.
  - (5) Miller, D., "Artefacts and the meanings of things", *Encyclopedia of Anthropology*, Routledge, Londres, 1994.
  - (6) Appadurai. *The Social Life of Things — Commodities in Cultural Perspective*, Cambridge University Press, New York, 1996.
- Neste texto, o autor dá conta de como as mercadorias podem utilmente ser vistas como possuindo uma "história viva". Na sua vida social, as coisas movem-se dentro e fora do estatuto de mercadoria. Assim, estas (as coisas) podem ser visualizadas seguindo a trajectória da mercadoria, que se traduz por mudanças de estatuto. Nestas condições, a história social das coisas e a sua biografia cultural não estão totalmente separadas, uma vez que tal história, cobrindo largos períodos de tempo e diversos níveis sociais, determina a forma, o significado e a estrutura de trajectórias específicas de mais curto prazo. Tais trajectórias podem ser observadas em termos de processos de comoditização (*commodities* = mercadorias), descomoditização e recomoditização. Por exemplo, imaginemos um qualquer artefacto com determinado valor de troca. Sendo trocável é uma mercadoria (comoditização). Admitamos agora que essa mercadoria, perdendo valor de troca (descomoditização), perde o estatuto de mercadoria. Isso acontece, por exemplo, quando um artefacto, uma máquina, um instrumento, perdendo a sua função utilitária, digamos por efeito da sua ultrapassagem na história, passa a objecto antigo, a objecto de museu, com consequente acréscimo de carga simbólica. Ele perde a sua função mas cresce o seu sentido simbólico. Assim, podemos dizer que os objectos de colecção são objectos com valor simbólico e "sem preço". Mas o circuito não está fechado, porquanto tais objectos, instrumentos, máquinas, que agora são objecto de museu ou objectos de colecção, destituídos da sua função original, podem passar a ter interesse mercantil se reintroduzidos no mercado da arte e das antiguidades, servindo, muitas vezes, de valores de referência, ou os designados "valores seguros" (recomoditização).

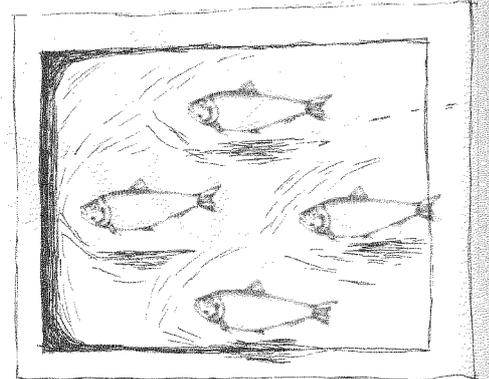
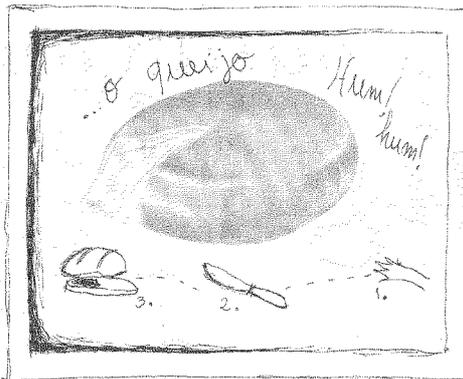
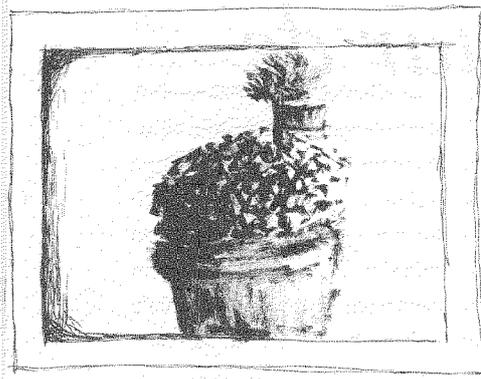
# 100 Razões para Gostar de Portugal

DE 1 A 50

*Amália e o Vinho do Porto — Portugal. Eusébio e o queijo da serra — Portugal. Fátima e as rendas de bilros — Portugal. O imprevisto e o Infante — Portugal. Mãe, diz a cartilha, eu gos-to mui-to*

*da mi-nha te-rra. Por muitas razões, por cem razões. A crise preocupa-o? Preocupe-se com a crise, mas veja as cem razões e lembre-se de outras cem. Isto é um caso de coração.*





**1. Nossa Senhora de Fátima**

O plebiscito luminar da fé católica: cada vela, cada voto (e que diz o 3.º segredo?).

**2. Queijo da Serra**

O melhor queijo do Mundo, facto felizmente desconhecido.

**3. Vinho do Porto**

Uma obra de arte conjunta feita por homens e geografia.

**4. Copo de três**

A mais económica forma de afogar dores e festejar alegria.

**5. Rosé**

Parente mais próximo (alcoólico) da coca-cola.

**6. O (in)fiel amigo**

Longe das montras e bolsas, nunca do coração. Uma de cada três receitas portuguesas usa-o.

**7. Laboratório Nacional de Engenharia Civil**

Um tira-teimas de fama mundial.

**8. A bica**

Café rebaptizado para servir as funções.

**9. O bagaço**

Adão e Eva provaram que nem sempre a fruta é inofensiva. Com a uva, lembrámos o facto.

**10. A sardinha**

A mulher e a sardinha (portuguesa) a melhor é a pequenina.

**11. O sol**

Por razões que lhe são alheias, deixou de nunca se pôr sobre solo português. Foi então que descobrimos que o nosso é melhor que o dos outros.

**12. O mar salgado**

Quanto do seu sal são: a) lágrimas de Portugal (aspecto histórico); b) matéria-prima de salinas (económico); c) causa de hipertensão (sanitário).

**13. A caravela**

O barco que deu ao Mundo novos mundos e a navegação contra o vento.

**14. Eusébio**

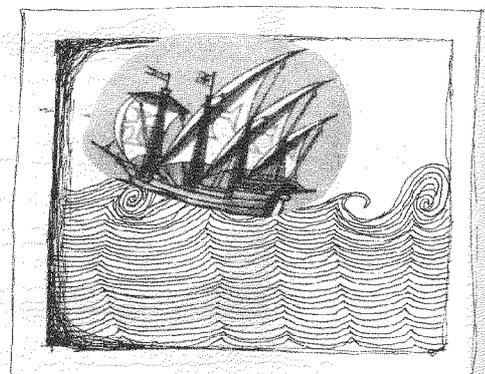
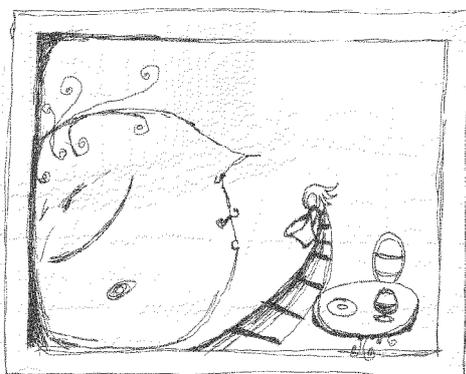
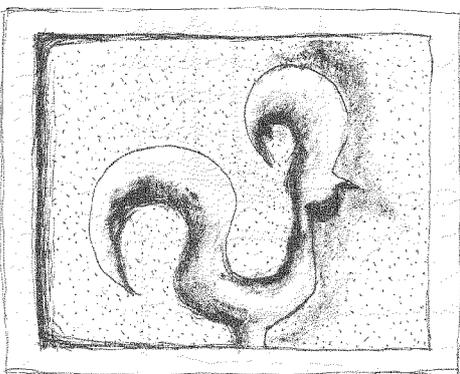
Comparando: todo o mundo fala alemão quando diz Volkswagen.

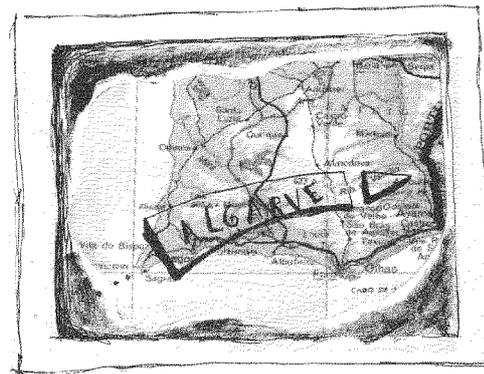
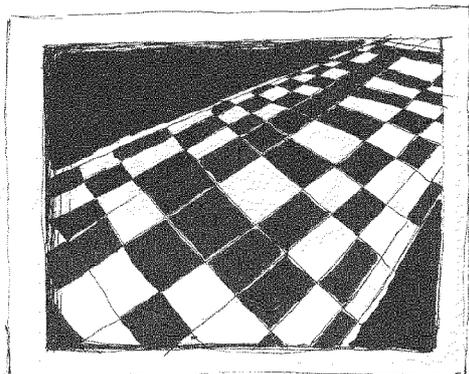
**15. Amália**

O fado dispensa apelido.

**16. O hóquei em patins**

A nossa assinatura nos pódios da Europa e do Mundo (*quousque tandem abutere, Olimpíadas...*).



**17. Egas Moniz**

O do Prémio Nobel, que não o da corda. Veja o nome em qualquer enciclopédia estrangeira (“Moniz” ou “Angiografia”).

**18. O barrete do campino**

O único que se enfia com orgulho ou quando a bandeira nacional se usa na cabeça.

**19. Toiros**

Fera de cultivo, servida com tempero de vinho, fado e guitarradas.

**20. O Português Suave**

O tabaco que escolheu a marca do nacional-  
-porreirismo.

**21. O cozido**

A grande confusão numa panela, provando que, juntando coisas boas, se obtém uma coisa boa.

**22. O senhor prior**

A razão por que os psiquiatras entre nós não têm toda a fama e proveito.

**23. Cravos**

Vermelhos (uma no cravo), brancos ou azuis (outra na ferradura).

**24. Algarve**

O litoral que nos é mais próximo teve que esperar pelo século xx para ser descoberto.

**25. O azulejo**

Ou “ainda bem que nem tudo o que luz é oiro”.

**26. O manuelino**

Quando o mar, as tempestades e a Natureza tiravam retrato em pedra.

**27. O manjerico**

As plantas não se medem aos palmos. Desejos e sinais em folhas pequenas.

**28. O Santo António**

Nosso sem dúvida. A história, um feriado e vários casais reclamam-no.

**29. A cunha**

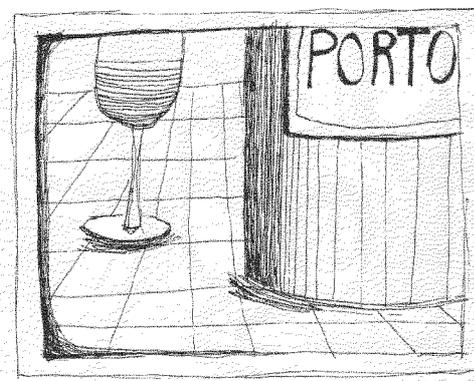
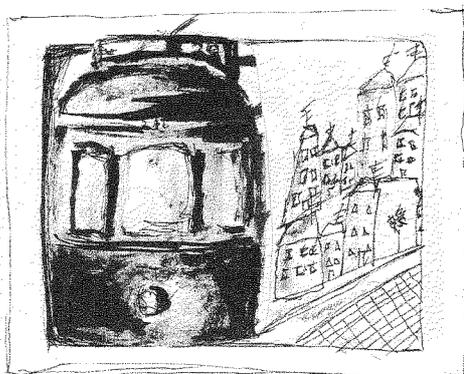
Maneira de abrir portas fechadas e portas que não há.

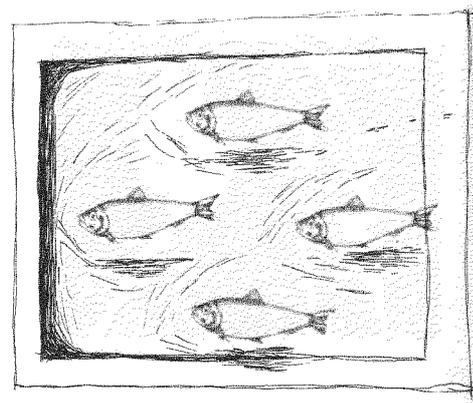
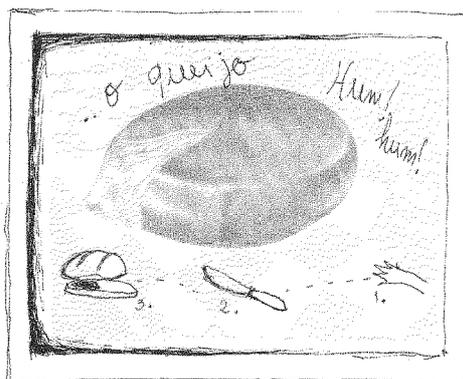
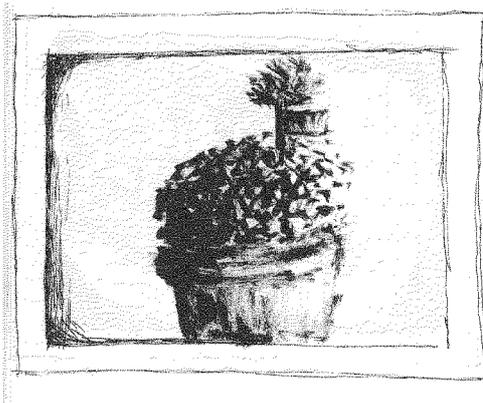
**30. A guitarra**

Do tempo em que os instrumentos falavam ficou-nos este em fado.

**31. O galo de Barcelos**

A bandeira nacional do artesanato: Portugal, Portugal.





**32. O bidé**

De como na higiene descemos ao pormenor.

**33. A rolha**

Mete uma árvore na sua garrafa.

**34. O queixume**

Pessimismo egocêntrico: "Só a mim...".

**35. A brandura dos nossos costumes**

O crime com pouco castigo, o prémio com pouco alarde, a esponja.

**36. O senhor Oliveira da Figueira**

Um português na intimidade de Tintin.

**37. A Portuguesa**

Uma canção de multidões.

**38. Os Santos Populares**

Os reis a quem o povo ainda faz tronos.

**39. Calouste Gulbenkian**

Uma das melhores coisas que nos aconteceu desde a fundação da Nacionalidade.

**40. Zé Povinho**

A derradeira frase: "Mas eu não quero ser salvo...".

**41. O emigrante**

Ame-o e deixe-o... ficar no estrangeiro.

**42. O piropo**

Tão útil à destinatária como cinco sessões de beleza.

**43. O turista**

O Verão do nosso contentamento.

**44. Os poetas**

"Grande é a poesia, a bondade e as deusas"  
(F. Pessoa).

**45. A broa**

Hm, que b(r)oa que é.

**46. Santa Engrácia (as obras de)**

Patrono de todos os atrasos.

**47. Pega de caras**

A única ocasião em que ainda pegamos o toiro pelos cornos.

**48. A mulata**

A cooperação luso-africana vê-se pelos seus frutos.

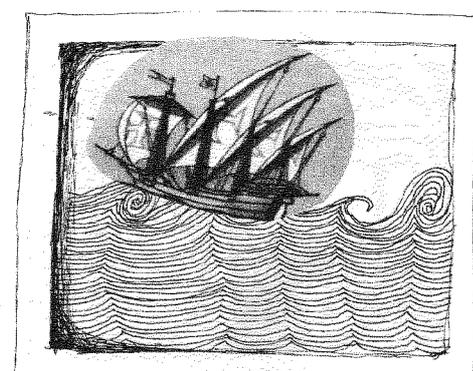
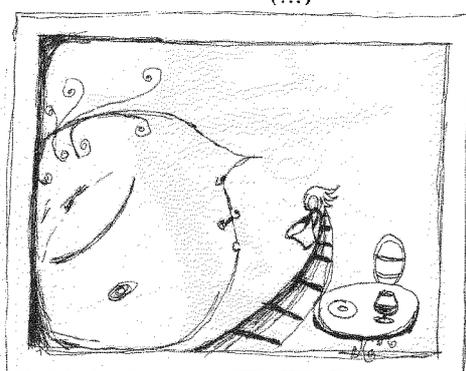
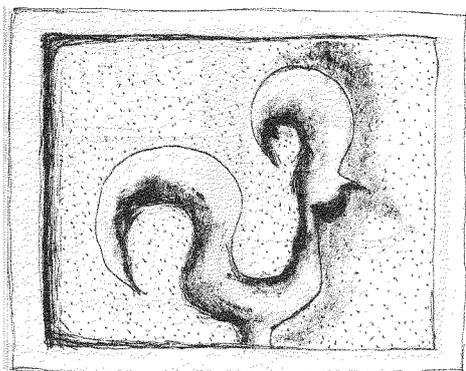
**49. As primas e primos**

De como aqui o mundo é pequeno ou "mas você é filho de quem!?".

**50. As pontes**

Como ir de feriado a feriado sem por pé em trabalho (verde).

(...)



# Cultura, Economia e Economia da Cultura

*Entre Cultura e Economia sempre existiu uma relação complexa, para não dizer pouco harmoniosa. No passado, as pessoas não tinham em grande conta aqueles que se dedicavam à cultura. É verdade que prezavam muito as artes e as letras e admiravam os gênios de outros tempos. Mas, quanto aos artistas seus contemporâneos, as épocas passadas consideravam-nos ao nível dos criados, pelo menos até darem provas de qualidade e quantas vezes mesmo depois disso. E o resultado desse estatuto era muitas vezes o mais funesto. A tradição que nos apresenta Camões, enfermo, abandonado à sua "apagada e vil tristeza", morrendo no anonimato, dá-nos um perfeito símbolo dessa desarmonia na sua dimensão mais negra.*

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista, Membro do Conselho Editorial da Dirigir*



Modernamente as coisas como que se inverteram. Pela primeira vez, na nossa época, dão-se honras supremas aos artistas. Mesmo os autores da cultura mais clássica, escritores, pintores, músicos, etc., são reconhecidos social e economicamente. Se extrapolarmos para os artistas do entretenimento, vemos a facilidade com que as “estrelas” são glorificadas pelos *media*, mesmo antes ainda de se saber se valem alguma coisa. Mas a relação da cultura com a economia (leia-se: com os mecanismos económicos) nem por isso é agora mais harmoniosa do que era antigamente. As diferenças de sensibilidade, bem distintas, levam tradicionalmente à divisão de opiniões barricando-se cada qual no seu domínio e

olhado-se reciprocamente de forma quase sempre enviesada. Não se trata de hostilidade de fronteiras, mas, tem de reconhecer-se, a interação entre as duas áreas — cultura e economia — é marcada de facto por alguma desconfiança, certos mal-entendidos e, conseqüentemente, muita deseconomia. Começemos pelas desconfianças. Em jeito de aviso à navegação, um conhecido escritor português advertia assim: “Creio que os escritores mergulhados nos grandes sistemas económicos terão que ir reflectindo numa relação artesanal entre a criação e a produção das suas obras.” O alerta foi feito há uns anos, já largos, mas é bem o exemplo da inversão de posições atrás referida.

Agora, além da atávica inaptidão para lidar com as regras da economia, são os criadores artísticos que não têm em grande conta as estruturas económicas.

Trata-se de uma mera observação feita aqui sem qualquer objectivo de apreciação valorativa. Se é bom ou mau, se pode ou não ser de outra maneira, são linhas de reflexão que não cabe aqui desenvolver. Mas que é assim, isso parece ser um facto.

Simplesmente, observa-se que, fruto dessa atitude de desconfianças mútuas, o resultado tem sido ao longo dos tempos um discurso centrado no “autor”, relegando para segundo plano outros agentes do sistema,

tão fundamentais quanto ele, como são de facto as “indústrias culturais”.

Forçosamente, as coisas terão de passar a ser vistas de maneira diferente. Com a emergência da sociedade de informação e da globalização da economia, há uma evolução a nível das indústrias culturais, a que não se pode permanecer indiferente. As empresas da cultura têm de afirmar-se e ser vistas como verdadeiros agentes



económicos, susceptíveis de gerarem riqueza, qualquer que seja o ângulo da sua avaliação. É quase um lugar-comum dizer-se que uma sociedade toma forma, corpo e alma através do trabalho criativo dos seus escritores, dos seus poetas, dos seus filósofos, dos seus artistas. Toma, sim senhor. Mas também se forma e se reforça através do trabalho competente dos seus técnicos, da acção diligente dos seus médicos, dos agricultores, assim como — necessariamente — através do funcionamento eficiente das suas empresas. Não pode haver complexos acerca disso.

Um segundo aspecto anteriormente referido a propósito das complexas relações entre a cultura e a economia é o que se refere às insanáveis contradições e mal-entendidos a que se presta a interacção entre estes dois domínios. Só para dar alguns exemplos: um dos temas mais debatidos aqui há uns tempos foi o preço fixo dos livros. Na prática, a fixação do preço dos livros reivindicada pelos livreiros (claro!) significa que cada livro passa a ter o preço inscrito na capa, não podendo ser vendido abaixo desse valor. E isso a bem da cultura (claro!). Como é que vender livros mais baratos ataca a cultura é coisa que a economia tem muita dificuldade em explicar. Aliás, se isso é verdade para o livro também devia ser verdade para os outros produtos culturais. Nessa ordem de ideias, por que não aumentar o preço dos jornais, discos, CD, cassetes, televisores, rectroprojectores, etc., etc. Quanto mais caro melhor, não?

Ainda no plano das contradições e mal-entendidos uma questão, hoje bastante candente, é esta: a informação pode ser deixada ao sabor das regras de mercado? Um aspecto concreto desta interrogação consiste nas consequências (nefastas?) da sujeição das estações de televisão à lógica de mercado. Condenar as empresas de televisão? Mas elas têm de agradar se querem subsistir. Ou agradam, têm audiência e geram os indispensáveis rendimentos, ou morrem. E agradam como? Como qualquer empresa: dando aos clientes (aos telespectadores) aquilo que eles querem, mesmo que não seja

educativo. Mas educar também não parece ser a sua função, ou é?

O tema é manifestamente polémico e delicado. A profundidade e a vastidão destas questões e o enraizamento das convicções em torno delas tornam o seu tratamento muito difícil. Nestas curtas linhas não pode ser possível elucidar minimamente estes temas nem nós nos sentimos suficientemente abalizados para o fazer. O que se pretende é tão-só evidenciar uma realidade básica, ainda mal estudada, que é a complexa relação existente entre mecanismos económicos e valores éticos. Neste campo, a influência dos valores subliminares é

normalmente a causa dos grandes mal-entendidos que perduram teimosamente e que condicionam a acção dos agentes ao longo do tempo.

Por fim, as deseconomias. No nosso País as indústrias culturais — as empresas do livro, do cinema, do audiovisual, do multimédia — evidenciam alguma debilidade que, entre

outras razões, são o resultado directo da forma como têm sido encaradas estas indústrias.

Um primeiro aspecto a observar é que, em Portugal, as especificidades destas indústrias foram marcadas por um contexto em que as empresas destes sectores evoluíram em larga medida fora do quadro institucional e normativo das estruturas industriais. Por outro lado, a predominância da “Cultura de Autor”, que tem o seu expoente máximo na defesa da “Diversidade Cultural”, marca indelevelmente a estratégia destas empresas, levando-as a regerem-se por uma lógica individualista e de difícil racionalidade económica. Em termos de produção, as indústrias culturais operam muitas vezes ao nível da criação de

As empresas da cultura têm de afirmar-se e ser vistas como verdadeiros agentes económicos, susceptíveis de gerarem riqueza, qualquer que seja o ângulo da sua avaliação.

protótipos dos autores, produtos estes que apresentam custos fixos demasiado elevados face à dimensão insuficiente dos mercados para que se destinam.

Toda esta realidade condicionou muitos dos promotores destas indústrias a especializarem-se mais em montagens financeiras centradas em produtos únicos do que na concepção de projectos empresariais económica e financeiramente equilibrados e estrategicamente orientados. O próprio Estado centra os programas de incentivos na criação/produção, constituindo-se a “obra”, mais

do que a empresa, como o principal elemento de apoio.

É diferente, ao que parece, o que se verifica por exemplo no modelo norte-americano. Neste caso, as indústrias culturais, mais libertas do conceito “clássico de cultura”, aparecem a par da indústria do entretenimento. Por outro lado, também mais libertas do conceito de “diversidade cultural”, podem centrar a sua estratégia na standardização dos produtos a nível mundial,

logo apresentam uma oferta homogénea e, conseqüentemente, custos de produção menores que os europeus.

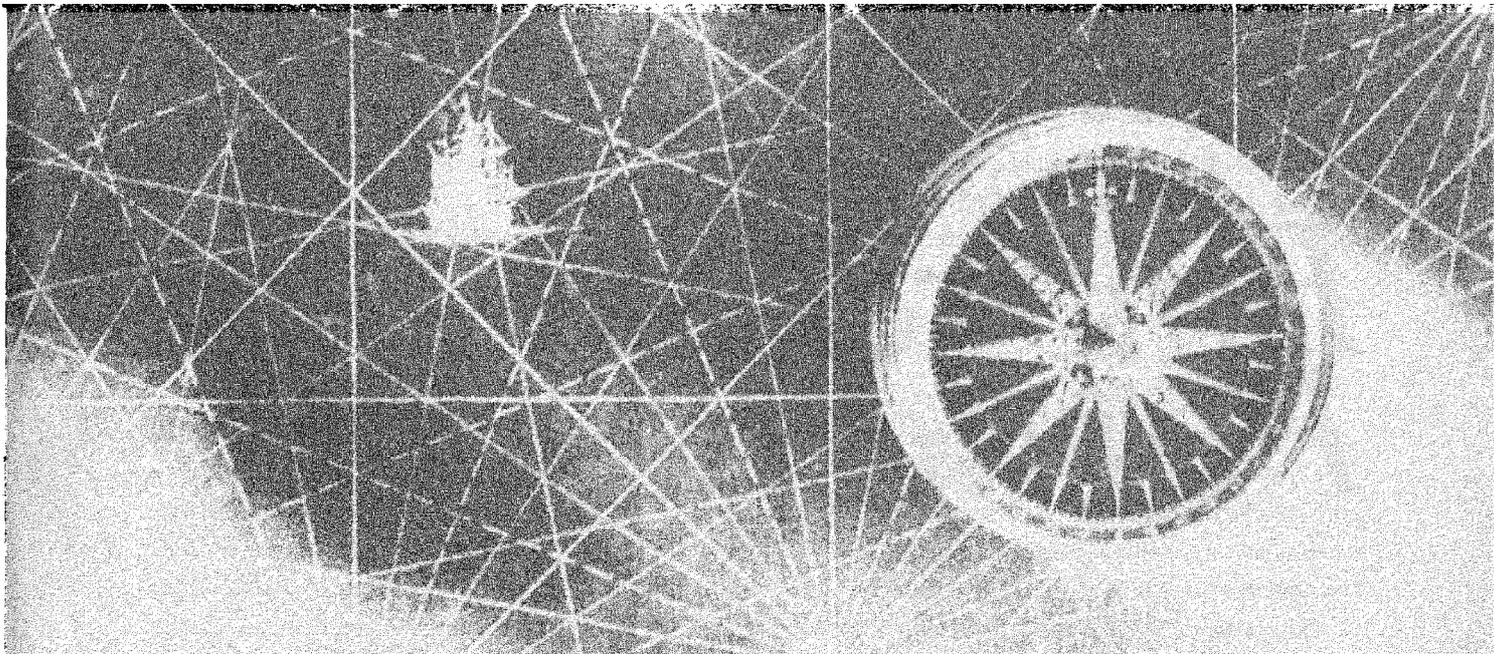
Em termos futuros, manifestamente, a evolução no sentido de uma sociedade da informação e do conhecimento está influenciando a vida de quase todos os cidadãos, designadamente ao abrir novos meios de acesso ao conhecimento e novas maneiras de adquirir conhecimentos. As empresas de conteúdos culturais têm um papel predominante a desempenhar nessa evolução, constituindo um instrumento essencial para o crescimento económico, para o emprego, para a valorização

profissional, mas também para a produção e difusão dos produtos culturais.

A revolução digital e a globalização da economia trouxeram um extraordinário impulso a estas indústrias. O fenómeno da digitalização aproxima áreas tradicionalmente separadas: produção de conteúdos, na área da cultura; a sociedade da informação, na área da ciência; e as estruturas comunicacionais, na área da comunicação social. O tradicional discurso da “cultura pura” faz-se agora por outros caminhos. Nos próprios terrenos da economia, evidentemente. As políticas culturais devem contemplar todas as dimensões da cultura — produção, distribuição, consumo e as especificidades socioculturais — não privilegiando umas em detrimento de outras. Sem esquecer que o sector cultural radica numa dinâmica de criatividade, há-de reconhecer-se que este sector depende também e cada vez mais de uma complexa lógica económica que não pode ser ignorada nem deixada ao improvisado.

Sem esquecer que o sector cultural radica numa dinâmica de criatividade, há-de reconhecer-se que este sector depende também e cada vez mais de uma complexa lógica económica que não pode ser ignorada nem deixada ao improvisado.





# *Novos Programas*

## *Europeus Apoiam Ensino e Cultura*

•  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário, Auditor, Consultor de Empresas*

○

O intercâmbio de estudantes e a cooperação entre vários países europeus no domínio do ensino vão prosseguir até 2006 no âmbito do programa Sócrates II. O programa Sócrates II, que terá uma dotação global de 1,85 mil milhões de euros, contempla três áreas de intervenção principais (Erasmus, Comenius e Grundtvig).

Com 51 por cento do orçamento total, o Erasmus tem por objectivo incentivar a cooperação entre universidades e o intercâmbio de alunos e de professores do ensino superior. No âmbito das suas atribuições encontra-se, igualmente, o reconhecimento dos períodos de estudos efectuados noutros países da União Europeia.

O Comenius, que terá à sua disposição 27 por cento do orçamento, tem por missão a cooperação entre escolas, o aperfeiçoamento dos professores e a aprendizagem de línguas.

Finalmente, o Grundtvig, que receberá 17 por cento do orçamento total, visa ajudar as pessoas que deixaram a escola sem formação suficiente a retomarem os estudos.

O programa Sócrates II prevê apoiar, igualmente, outras actividades educativas como, por exemplo, o ensino a distância e a utilização de novas tecnologias educativas. Por outro lado, com um orçamento de 167 milhões de euros para o período compreendido entre 2000 e 2004, o primeiro programa-quadro europeu Cultura 2000 sucede aos programas Caleidoscópio (artes de representação) Ariane (literatura) e Rafael (património cultural). Destina-se a apoiar, entre outros projectos, acordos de cooperação cultural que favoreçam a circulação das artes, assim como acções inovadoras a favor de novas formas de criação e expressão cultural, como o festival cultural de artes de representação da União Europeia.

# As Respostas das Empresas Portuguesas

JOSÉ COELHO MARTINS

*Licenciado em Psicologia Social e das Organizações,  
Pós-Graduado em Gestão Empresarial e Mestrando  
em Políticas e Gestão de Recursos Humanos. Consultor  
da IDO — Inovação e Desenvolvimento Organizacional, Lda.*

## *Perante a Turbulência do Contexto Envolvente*

*É questão corrente a colocação de hipóteses sobre o problema da competitividade das empresas portuguesas face à abertura dos mercados e às constantes mutações tecnológicas. Parece pacífico admitir que estamos, ainda, perante uma insuficiente modernização das empresas portuguesas. Tal facto constitui uma limitação à competitividade e à obtenção dos níveis de produtividade e qualidade das suas congéneres europeias, em termos de organização do trabalho, esquemas flexíveis de funcionamento e obsolescência de algumas profissões e emergência de outras mais adaptáveis à realidade actual <sup>(1)</sup>. Verifica-se, também, a existência de um vasto conjunto de circunstancialismos que envolvem a comunidade empresarial portuguesa e que influenciam a sua actuação e as suas respostas ao meio envolvente. Referimo-nos, em particular, a todas as questões que envolvem o emprego, educação e formação. Contudo, não nos vamos ocupar especificamente destes assuntos, por não serem fulcrais para a presente abordagem. Pegando, então, na insuficiente modernização das empresas portuguesas, podemos colocar a seguinte questão e ensaiar uma tentativa de resposta:*

*— Que mudanças estão as empresas portuguesas a efectuar para melhorarem a sua competitividade?*



# Mudanças Estratégicas e/ou Estruturais

De um modo geral, deparamo-nos com um vasto leque de mudanças, quase todas elas assentes, de um modo mais directo ou indirecto, num denominador comum — **redução de custos**.

Desta forma, podemos listar algumas das mudanças mais típicas e frequentes e que, no nosso ponto de vista, se enquadram num processo modal e de influência recíproca (“faço o que vejo o meu vizinho fazer”), mais do que num diagnóstico sério e profundo dos eventuais disfuncionamentos organizacionais:

- Programas de redução de custos.
- Racionalização de estruturas físicas.
- Programas de qualidade total.
- Programas de satisfação dos clientes.
- Investimentos em sistemas de informação.
- Subcontratação externa de serviços ou actividades considerados não fundamentais (*outsourcing*).
- Autonomização funcional (centros de responsabilidade/criação de novas empresas).
- Programas de *reengineering*.
- “Re-desenho organizacional”.
- Reorganização administrativa.
- Programas de *empowerment*.
- Despedimentos massivos.
- Redução de pessoal (*downsizing, rightsizing*).

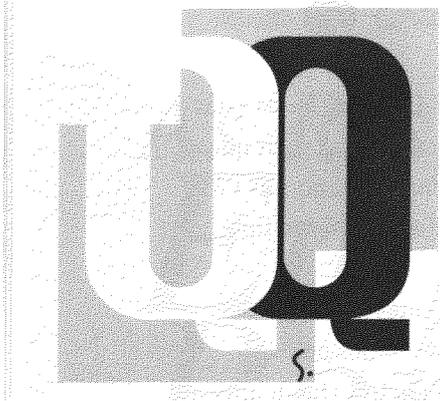
Na nossa opinião, e fruto de algumas experiências vividas em organizações que levaram a cabo algumas destas alternativas de mudança, sentimos que em muitos casos se desperdiçam esforços, tempo e dinheiro sem resultados finais verdadeiramente tangíveis. Daí termos colocado, inicialmente, a hipótese de muitas destas intervenções não passarem, para as empresas, de uma simples moda, que se copia mas não se sabe bem porquê.

É ainda óbvio que quando falamos de todas estas hipóteses de mudança nos estamos a cingir quase exclusivamente a grandes empresas, pois as PME estão ainda relativamente afastadas deste tipo de experiências.

Comentando agora as diferentes hipóteses de mudança consideradas, comecemos pelos **programas de redução de custos**. Habitualmente são implementados através de campanhas de sensibilização internas relativamente duradoiras e centram-se, por vezes, em pequenos pormenores a que habitualmente se dá pouca importância, mas que somados podem representar um valor apreciável (ex.: utilização de papel impresso para rascunho ou apagar as luzes e desligar os computadores à hora das refeições). Este tipo de programas necessita de contar com a participação e o envolvimento de todos os colaboradores, pelo que só tem um mínimo de sucesso em empresas que possuam colaboradores esclarecidos do ponto de vista educacional de base e formativo. Por outro lado, estes necessitam de se sentir minimamente satisfeitos do ponto de vista funcional e material, senão não aderem. Podem surgir integrados em programas mais vastos de qualidade total.

A **racionalização de estruturas físicas** pode surgir relacionada com o fecho de determinadas actividades produtivas da empresa, com o consequente encerramento de instalações ou ainda com a concentração de instalações anteriormente dispersas. Estamos no domínio do controlo logístico das empresas em que se procura gerir de modo eficaz os espaços de trabalho, sempre caros, quer se considerem as situações de aluguer, quer de amortização de espaços próprios. Se estivermos perante a primeira hipótese, então, inevitavelmente, surgirá associado o despedimento ou negociação por mútuo acordo da rescisão dos contratos de trabalho individuais, remetendo-se a função de recursos humanos das empresas a uma mera actuação normativa e administrativa.

Ultimamente tem-se assistido, ainda no âmbito da racionalização de estruturas físicas à utilização de uma outra técnica — o trabalho a distância — a que



o trabalhador não “consome” o espaço físico da empresa, desenvolvendo a sua actividade a distância, normalmente em casa, com menores custos de estrutura para as

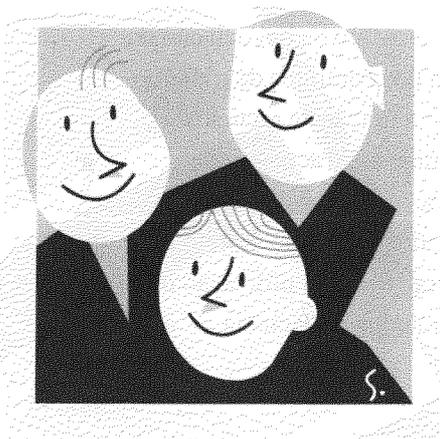
empresas que utilizam já este tipo de procedimento. Esta situação levanta, naturalmente, dificuldades em termos da homogeneização da cultura da empresa.

Os **programas de qualidade total**, quando bem implementados e “vendidos” ao conjunto dos diferentes actores organizacionais, podem constituir-se como óptimas ferramentas do desenvolvimento e da competitividade empresarial. De facto, este tipo de programas visam atingir, habitualmente, dois importantes objectivos (Monteil, 1994):

- Satisfação total das necessidades dos clientes, sendo a qualidade encarada como uma estratégia ofensiva face à concorrência.
- Melhoria permanente dos produtos e dos serviços, dos processos de produção e dos sistemas de funcionamento da empresa, considerando-se aqui os clientes externos e os internos (trabalhadores da própria empresa).

A Qualidade Total surge assim vista como um movimento de gestão (planificação, programação, acção, verificação, controlo, correcção e melhoria), um movimento cultural (aprendizagem de novos valores e comportamentos/mudança cultural), um movimento de mudança

organizacional (modificações nas estruturas, processos, métodos e procedimentos) e ainda como um movimento de participação que implica a



transformação dos sistemas, das formas e dos estilos de gestão.

Os **programas de satisfação de clientes** podem surgir isolados ou agregados aos programas mais vastos de Qualidade Total. Passam também por uma mudança radical de mentalidades. Esta questão ganha particular relevo quando falamos dos organismos públicos, nos quais a noção de cliente nunca existiu. São, obviamente, programas que implicam uma carga formativa e de sensibilização muito grande e que resultam de iniciativas conjuntas da gestão de recursos humanos das empresas e das restantes áreas funcionais. Nesta conformidade, a Qualidade surge muito associada à gestão de recursos humanos, quer pela importância inerente do factor humano, quer ainda pelo papel de charneira e de animação que a estrutura de recursos humanos das empresas deve assumir nas iniciativas anteriormente referidas.

Os **investimentos em sistemas de informação** são um passo determinante na absorção das novas tecnologias, na melhoria da capacidade de resposta das empresas, na sua organização interna e ainda na simplificação administrativa e desburocratização. Devem, pois, ser adoptados sistemas à medida das organizações e em conformidade com as suas necessidades específicas. Este tipo de iniciativas ainda não está suficientemente generalizado no tecido industrial português. Moniz (1989) verifica que 15 por cento das empresas inquiridas num estudo sobre a modernização da indústria portuguesa não utilizavam ainda qualquer sistema informático. Por sua vez, para ter verdadeiro sucesso a integração destes sistemas deve contar com a existência de uma mão-de-obra minimamente qualificada, condição contextual que, como se sabe, não é favorável no mercado de trabalho nacional. Por outro lado, a introdução destes sistemas implica investimentos bem orientados e vultuosos em termos de formação profissional, o que nem sempre tem acontecido nas empresas nacionais.

A **subcontratação de serviços ou actividades não fundamentais** tem sido outro dos meios utilizados por um número relativamente alargado de empresas para diminuir os seus custos fixos com pessoal,

procurando uma especialização na actividade básica ou *core-business*. Desta forma, tem-se assistido ao desmembramento de empresas de uma certa dimensão, que vão perdendo alguns dos seus serviços de apoio, assistência ou manutenção, através, por vezes, do estabelecimento de protocolos com os funcionários destas áreas que se constituem em empresas autónomas e independentes, prestadores de serviços à empresa de origem e a outras que eventualmente venham a conseguir angariar.

Os investimentos em sistemas de informação são um passo determinante na absorção das novas tecnologias, na melhoria da capacidade de resposta das empresas, na sua organização interna e ainda na simplificação administrativa e desburocratização.

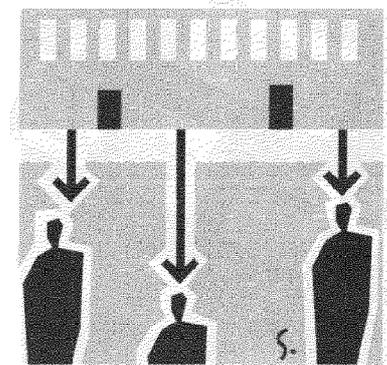
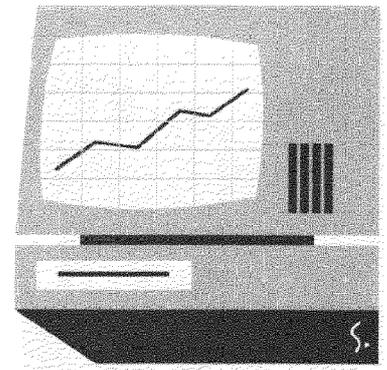
Este modo de responder às pressões do meio envolvente acaba por ter implicações sérias em termos da cultura da própria empresa, que se fragmenta e modifica, prevalecendo uma lógica de valores diferente e, normalmente, mais de acordo com os anseios e expectativas do corpo gestor da empresa. Normalmente, este fraccionamento tem como consequência uma perda significativa

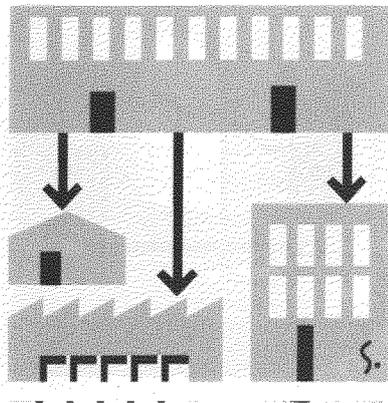
da vertente reivindicativa/sindical eventualmente existente e ainda a diminuição do âmbito de actuação do próprio departamento de recursos humanos, quando existe, dando mesmo, por vezes, lugar à extinção desta área, passando a empresa a recorrer, quase em exclusivo, a serviços de consultoria externos.

A **autonomização funcional** pode surgir sob a forma de centros de responsabilidade (custos, lucros ou investimentos) ou criação de empresas participadas pela empresa de origem. No primeiro caso, estamos perante uma alternativa que não

modifica substancialmente a estrutura da empresa mas que assenta numa filosofia de gestão financeira, pressupondo, portanto, a existência de bons gestores de topo e intermédios, o que não é frequente nas empresas portuguesas (Porter, 1994). Isto ganha particular relevo se pensarmos em centros de investimentos.

No caso da criação de empresas participadas, a que se associa, normalmente, o nascimento de um grupo empresarial (formal ou informal), a questão coloca-se, no nosso ponto de vista, na legitimidade da nova liderança (os responsáveis das novas empresas) que passa, de um momento para o outro, de gestores de uma determinada área a empresários. Esta situação pode não ser bem aceite pela restante organização, podendo dar origem a conflitos e a rivalidades internas exacerbadas que prejudicam a imagem da empresa, destroem o seu clima social interno e impossibilitam uma gestão de recursos humanos coerente e integradora, na medida em que os valores partilhados dificilmente serão os mesmos a partir do momento da separação. A gestão de recursos humanos torna-se assim uma tarefa difícil de concretizar com sucesso, na medida em que as pessoas não trabalham para uma mesma finalidade. Permito-me agora abordar, em simultâneo, os **programas de reengineering, redesenho organizacional e reorganização administrativa**. De facto, estes programas têm em comum a introdução na organização de novos esquemas de trabalho, com tudo o que estes implicam em termos de processos (reengenharia e reorganização administrativa), estrutura (redesenho organizacional) e mentalidades (todos). O redesenho





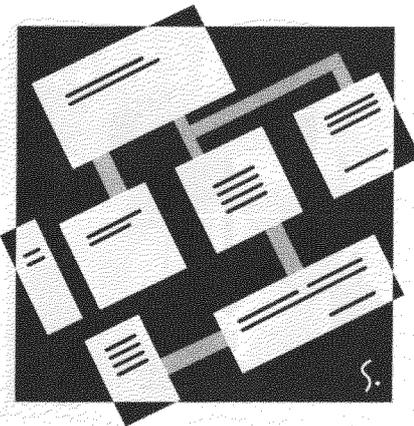
organizacional implica, habitualmente, a passagem de uma estrutura organizativa de tipo mais piramidal e mecânico a uma estrutura mais

horizontal e adaptativa. Mexer na estrutura da empresa não implica só por si a melhoria de resultados. Tal só ocorrerá se, ao mesmo tempo, as pessoas forem sensibilizadas e formadas para desempenharem as suas “novas” atribuições no novo esquema organizativo. Trata-se de uma alteração que implica um trabalho profundo de formação e reciclagem, em que a gestão de recursos humanos da empresa vai ter um papel fundamental a desempenhar. Não nos podemos esquecer das lacunas, em termos de qualificação, da mão-de-obra nacional (MESS, 1993).

Correndo alguns riscos de susceptibilizar os especialistas neste tema, podemos dizer que os programas de reengenharia, no momento actual, contemplam também a questão da reorganização administrativa. Não há dúvida de que, ao envolver-se as pessoas, a tecnologia e as infra-estruturas, variáveis de acção fundamentais da reengenharia depois dos processos (Thompson, 1993), estamos a mexer com toda a organização. Este tipo de intervenções pressupõe uma abordagem profunda da organização, acompanhada de um projecto de mudança subsequente. Trata-se de um método que envolve todos na empresa e que visa tornar uma empresa centralizadora e castradora da iniciativa dos seus colaboradores numa empresa inteligente, não

limitada e com um ambiente propício à inovação e criatividade.

A reengenharia pressupõe, assim, a criação de um homem novo numa empresa nova (Marques, 1994).



A formação neste tipo de empresa passa a ter a ênfase na educação permanente e não apenas na formação profissional *tout-court* para a função (Silveira, 1994). O gestor de recursos humanos vai ter um papel fundamental não só em termos de participante activo no programa, mas também como mobilizador dos recursos humanos da empresa para o mesmo. Têm de ser criadas as condições para a participação e o envolvimento de todos, através de acções de sensibilização, *brainstormings*, mecanismos de *feed-back*, etc.

Os próprios **programas de empowerment**, que passam por iniciativas no sentido da criação de uma maior equidade em termos de participação e decisão e que levam à criação de ambientes profissionais em que a delegação de poder ganha relevo, podem ser considerados, em termos de filosofia, muito próximos dos conceitos anteriormente mencionados. Aliás, se procurarmos ser realistas, sem ser simplistas, podemos mesmo afirmar que, por vezes, mais do que o conteúdo/intenções destes programas, o que varia é apenas a designação. O que é fundamental reter do referido até agora é o papel determinante que o factor humano adquire em todos eles, o que faz com que, de uma forma perfeitamente natural, ocorra uma interdependência funcional grande com a própria gestão de recursos humanos. Deixámos, propositadamente, para último lugar os **despedimentos massivos e a redução de pessoal** (*downsizing/rightsizing*). Efectivamente, estas iniciativas estão hoje muito em voga e tendem a manter-se durante mais alguns anos, fruto, não só da actual conjuntura de crise económica, mas também dos ajustamentos estruturais que a economia portuguesa terá ainda de efectuar no sentido da convergência real com os restantes países da UE. Os despedimentos massivos têm surgido nos sectores de actividade e regiões mais afectadas pela crise e têm consistido, basicamente, na eliminação indiscriminada de “cabeças”, sem qualquer critério válido, a não ser o da redução imediata de custos fixos com pessoal. As empresas têm, deste modo, desperdiçado mão-de-obra experiente de que poderão vir a necessitar mais tarde e não tem

existido qualquer preocupação na preparação prévia do despedimento, quer através de acções de sensibilização para os trabalhadores afectados voltarem a enfrentar o mercado de trabalho, quer através de formação para o desenvolvimento de outras actividades, que considero ser uma responsabilidade conjunta do Estado e das empresas e já prevista no novo QCA.

Paralelamente, estas pessoas são “despejadas” no mercado de trabalho e sujeitas apenas a medidas passivas de apoio à situação de desemprego (subsídio de desemprego), não havendo ainda qualquer acção concreta prevista em termos de medidas activas que vise facilitar a verdadeira reintegração do trabalhador no mercado de trabalho. Lembramos que as técnicas de *outplacement* não têm funcionado bem em Portugal e restringem-se, quase em exclusivo, às empresas multinacionais. Assim se vai criando uma mole imensa de inadaptados que vão, decerto, contribuir para aumentar os níveis de economia paralela já existentes, para não mencionar desvios de outra ordem e que acabam, muitas vezes, em actividades marginais.

Entre os despedimentos massivos e as iniciativas pontuais de redução de pessoal, a diferença reside, em meu entender, apenas na forma como são levadas a cabo. Na primeira situação, acabam por encerrar uma certa carga de conflitualidade, enquanto na segunda assumem foros de negociação amigável. Em ambos os casos, ocorrem as lacunas antes referidas. Convém ainda mencionar que este tipo de acontecimentos se dá, muitas vezes, em simultâneo com alguns dos restantes programas sugeridos, o que leva ao surgimento de um **paradoxo** terrível, isto é, por um lado apela-se à importância e ao envolvimento das pessoas e por outro excluem-se, em catadupa, pessoas das empresas. Alguns daqueles programas encerram, em si mesmos, também, alguma racionalização do efectivo humano. Falamos, por exemplo, dos programas de racionalização de estruturas físicas, investimentos em sistemas de informação, subcontratação de serviços e reengenharia. Estão as empresas, logicamente, a desperdiçar energias e dinheiro, pois não surgem

quaisquer resultados positivos nestas condições.

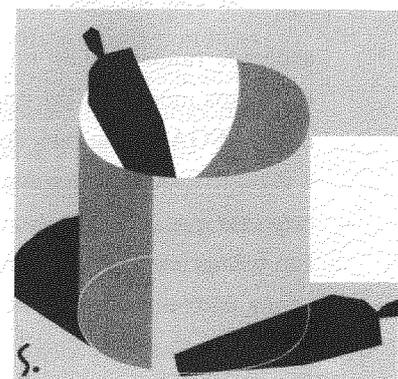
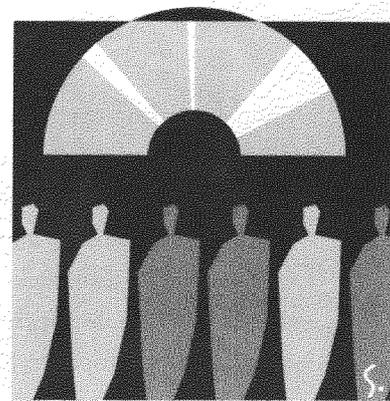
A este propósito, julgamos adequado citar Rego (1993) quando refere que “os despedimentos possuem um forte potencial desmobilizador das pessoas que permanecem”, fazendo com que qualquer acção construtiva em termos de gestão de recursos humanos seja impraticável, visto as pessoas estarem sempre à espera de quando é que chega a sua vez de irem para a rua.

## *O Paradoxo da Gestão de Recursos Humanos*

Como referimos, cria-se um **paradoxo** ao nível da gestão e da gestão das pessoas, em particular. Ao nível do discurso, tudo se passa, efectivamente, de molde a pensarmos que as pessoas serão o objecto final de toda a acção política e social do País e das empresas. Na prática não é bem assim, como se verifica através dos casos de desemprego, salários em atraso, precaridade do vínculo laboral e deficientes condições de higiene e segurança no trabalho, para citar apenas alguns que nos parecem mais elucidativos.

Perante esta situação, e numa perspectiva pouco optimista, a gestão (função) de Recursos Humanos acaba por sair diminuída, servindo apenas para resolver as situações mais

“complexas” e acabando por ser, na maioria dos casos, o bode expiatório de todos os males existentes nas organizações. É o que já ocorre, neste momento, com a eliminação pura



e simples destas estruturas nalgumas empresas, ou com a sua substituição por meros organismos administrativos processadores de salários, num evidente retrocesso aos anos 50.

Obviamente que a situação actual não se compadece com a existência de superestruturas de recursos humanos, nem tão-pouco com posicionamentos

Liderar e consolidar a mudança, construir a implicação e assumir uma atitude de parceria com os restantes actores organizacionais são aspectos fundamentais na Gestão de Recursos Humanos moderna. Tal implica uma centração na PESSOA e uma relação de maior proximidade e diálogo com os diferentes intervenientes na empresa, para além de um certo espírito de missão.

centralizadores ao nível da gestão deste factor, determinante na vida das empresas. A função Recursos Humanos também não pode continuar a funcionar de um modo reactivo e frio, assumindo-se apenas como veículo de transmissão de directivas e orientações do *top* organizacional e apresentando a imagem, quase mítica, de guardião dos valores empresariais.

Ora, esta postura já não é adequada nem "competitiva" face às necessidades que as empresas enfrentam actualmente. Liderar e consolidar a mudança, construir a implicação e assumir uma atitude de parceria com os restantes actores organizacionais são

aspectos fundamentais na Gestão de Recursos Humanos moderna. Tal implica uma centração na PESSOA e uma relação de maior proximidade e diálogo com os diferentes intervenientes na empresa, para além de um certo espírito de missão. Em termos estruturais, e em função dos objectivos acima preconizados, a função de Recursos Humanos

deverá, gradualmente, assumir um estatuto de consultor interno ou assessoria, apoiando, por um lado, os responsáveis máximos das empresas na tomada de decisão e, por outro, os gestores de linha na implementação das diferentes decisões, facilitando a compreensão e aceitação das mesmas. A função assegurará, desta forma, a concretização dos dois aspectos fundamentais da sua verdadeira missão: a comunicação e o desenvolvimento. Deste modo, a função Recursos Humanos recuperará o sentido da sua existência e poderá contribuir para atenuar e equilibrar a tendência fortemente economicista que vem assaltando a gestão empresarial, contraditória do discurso praticado. O **Paradoxo** tenderá a eliminar-se.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MARQUES, Jorge, "Reengenharia e Gestão de Recursos Humanos", *revista Pessoal*, n.º 66, Abril/Junho, Lisboa, 1994.
- MESS, Plano de Desenvolvimento Regional, relatório sectorial — *Emprego e Formação Profissional*, Lisboa, 1993.
- MONIZ, António Brandão, "Modernização da Indústria Portuguesa: análise de um inquérito sociológico!", *CESO*, n.º 1, Novembro, 1989.
- MONTEIL, Bernard, "Qualidade e Gestão de Recursos Humanos", in *Revista Personnel*, n.º 349, Março/Abril, 1994, tradução e adaptação da *revista Pessoal*, n.º 67, Julho/Setembro, Lisboa, 1994.
- PORTER, Michael, MONITOR COMPANY, *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Edição do Forum para a Competitividade, Lisboa, 1994.
- REGO, Arménio, "Efeitos das reduções da força de trabalho nos sobreviventes: uma abordagem", *revista Pessoal*, n.º 64, Novembro/Dezembro, Lisboa, 1993.
- SILVEIRA, Álvaro, "Reengenharia: mudar paradigmas", *revista Pessoal*, n.º 66, Abril/Junho, Lisboa, 1994.
- THOMPSON, John, "Re-engineering the organisation: a major breakthrough towards the organisation of the future — re-design, re-tool, re-orchestrate", *International Human Resources Management Conference*, MCE, Lisboa, 1993.

#### NOTAS

- (1) Fonte: Plano de Desenvolvimento Regional, Relatório Sectorial sobre o Emprego e Formação Profissional, 1993.



Sabia Que...

# *2001, Ano Europeu das Línguas*

•  
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Professor Universitário, Auditor, Consultor de Empresas*

○

O Conselho da Europa, organização que integra 41 países europeus, e a União Europeia declararam 2001 o Ano Europeu das Línguas procurando, deste modo, sensibilizar a população europeia para a grande diversidade linguística existente na Europa. Durante este ano, as duas instituições irão apoiar um conjunto alargado de iniciativas que promovam a divulgação e a aprendizagem das diversas línguas europeias, procurando através delas evidenciar o valor cultural que a diversidade linguística europeia encerra. A União Europeia irá disponibilizar um orçamento de oito milhões de euros, parte dos quais destinados a participar financeiramente projectos (até um limite máximo de 50% dos custos elegíveis de cada

projecto) apresentados pelos Estados membros. Os projectos a apoiar pela União Europeia deverão promover os objectivos definidos para o Ano Europeu das Línguas, através de acções que visem, por exemplo, estimular a aprendizagem e/ou a utilização de línguas; chamar a atenção para as vantagens económicas e profissionais decorrentes da aprendizagem das línguas, nomeadamente através da participação das empresas; sublinhar a importância da aprendizagem das línguas ao longo da vida. Os formulários para a apresentação de candidaturas poderão ser obtidos através da Internet, no endereço: <http://europa.eu.int/comm/education/languages/actions/year2001.html>

# 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 15 por cento do espaço total da revista.

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

- Promover a imagem de empresas ou instituições  
de utilidade pública, preferencialmente ligadas  
à Formação ou à Gestão.
- Promover os 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)

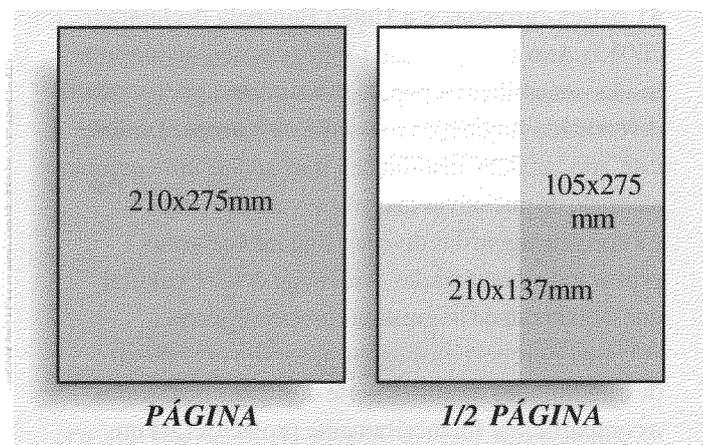
Contracapa .....	400.000\$00
Verso de capa ou contracapa .....	340.000\$00

## PRETO E BRANCO

Página (210 x 275 mm) .....	200.000\$00
1/2 página ou rodapé .....	100.000\$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.



# TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO



J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

# A Bolsa Desmi(s)tificada

*Ao que parece, o livro mais antigo que se conhece sobre a Bolsa terá sido escrito em 1688 e o seu autor, um judeu espanhol estabelecido na Flandres, deu-lhe um título premonitório: Confusão de Confusões: Diálogos Curiosos entre Um Filósofo Agudo, Um Mercador Discreto e Um Accionista Erudito. Dizemos premonitório porque o título só por si dá uma imagem da Bolsa que, de certo modo, é a que prevalece ainda hoje no espírito de muita gente.*

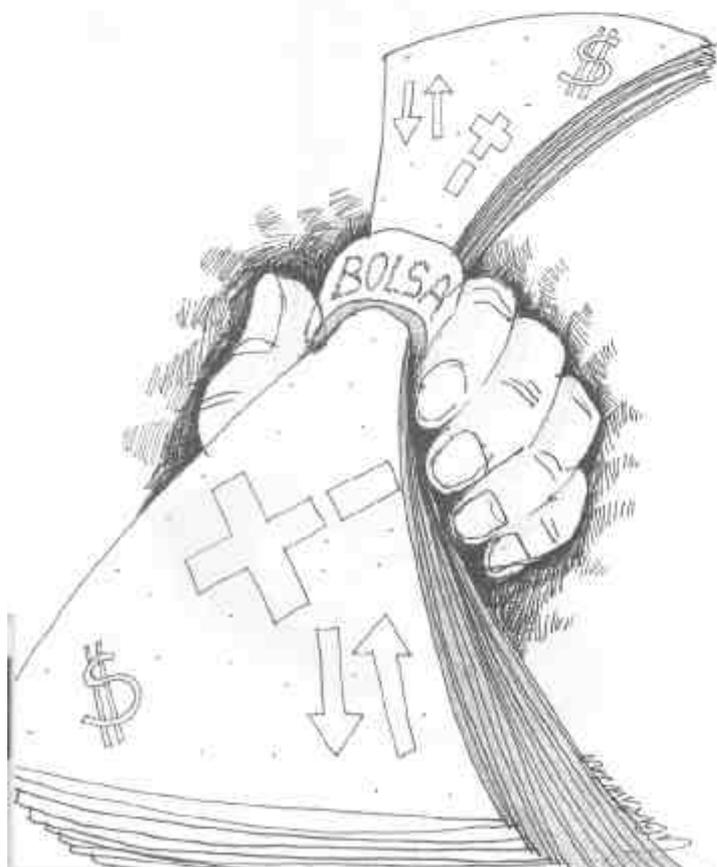
Desconhecida, a Bolsa é, para muitos, uma instituição misteriosa, reservada a peritos e milionários onde se jogam interesses fabulosos com a frieza de um *croupier* de casino. A essa imagem de mistério junta-se uma imagem de fantasia: a Bolsa sempre foi uma das instituições económicas mais estimulantes para a imaginação humana. No romance ou no cinema, em torno desta instituição mítica criaram-se os mais extraordinários melodramas, exagerando desmesadamente os efeitos ruinosos ou afortunados das suas oscilações.

A Bolsa não é, porém, nem um mistério nem um melodrama. Também não é casino. É simplesmente um mercado.

Todo o sistema económico de livre iniciativa está baseado principalmente na existência de mercados como ponto de encontro onde se procuram e se oferecem os produtos e onde se chega a um preço de equilíbrio para a sua comercialização. Há mercados para transaccionar batatas, alfaces, roupa ou sapatos. Há mercados onde se transacciona petróleo, carvão ou aço. Até mesmo o trabalho do homem é negociado num mercado e o seu preço é o salário. É lógico, pois, que o capital, recurso fundamental do sistema económico, também seja transaccionado num mercado próprio: **o mercado de capitais.**

## O Mercado de Capitais

Quem são os agentes desse mercado? Oferecem capitais nesse mercado aqueles que, dispostos de poupanças, desejam aplicar os seus fundos em troca



de determinada remuneração; procuram capitais nesse mercado aqueles que, sabendo onde investi-lo, julgam que podem pagar a remuneração acordada e, além disso, conseguir um ganho adicional. O mercado de capitais é, pois, constituído basicamente por **aforradores** (pessoas ou instituições) que desejam aplicar o seu dinheiro e **investidores** (principalmente empresas) que querem adquirir esse dinheiro para o aplicar nos seus negócios.

Acontece que, em geral, os aforradores e os investidores não negociam directamente o capital. Existem determinadas instituições, públicas e privadas, cuja função essencial é precisamente servir de intermediários nas transacções. No seu conjunto essas instituições formam o que se designa por **sistema financeiro**. O Banco Central, os bancos comerciais, as instituições financeiras em geral, assim como as Bolsas, fazem parte desse sistema. Além disso, no mercado de capitais há que distinguir o **mercado primário** e o **mercado secundário**. Quando uma empresa se encontra perante necessidades financeiras que não pode satisfazer com recursos próprios, procura no exterior o capital de que precisa. Algumas vezes os fundos pretendidos destinam-se à expansão da actividade económica da empresa ou à renovação dos seus equipamentos; outras vezes destinam-se a reunir os meios de acção necessários à implementação da empresa, no momento em que esta se constitui.

Para satisfação daquelas necessidades colocam-se à empresa, além do recurso ao crédito bancário, as alternativas de constituir ou aumentar o capital social emitindo acções, ou recorrer ao crédito emitindo obrigações. O mesmo sucede com o Estado que, para aumentar os seus meios de acção, pode oferecer aos particulares a subscrição de obrigações, tomando neste caso a designação particular de títulos de dívida pública.

O mercado primário de capitais consiste na transacção destes títulos, pela primeira vez, através da sua subscrição na altura em que os mesmos são emitidos. Portanto, primeira transacção.

Mas a par deste primeiro mercado, outro mercado — secundário ou de negociação — permite aos que investiram no mercado primário vender as suas aplicações sem causar problemas ou qualquer tipo de perturbação à actividade da empresa emissora.

A Bolsa de Valores, mercado secundário por

excelência, é assim como que um mercado “em segunda mão” inserido dentro do mercado de capitais.

A ela acorrem os **aforradores**, para comprar, com a intenção de colocar o seu dinheiro em troca de determinada remuneração (juro ou dividendo) ou na expectativa de mais-valias através da venda em momento oportuno, e aqueles outros que, já tendo investido num período anterior, desejam desfazer-se dos títulos adquiridos.

## Tipos de Bolsas

O funcionamento das Bolsas pode obedecer, do ponto de vista legal, a dois modelos diferentes, que são consequência da filosofia que enforma o ordenamento jurídico-político existente em cada país. Por um lado existem Bolsas organizadas como instituições públicas, criadas e geridas pelo Estado. Por outro, podem organizar-se sob a forma de instituições privadas, autónomas dos poderes públicos.

Em Portugal, as Bolsas de Valores foram detidas e geridas pelo Estado até 1991. No entanto, com a reforma do mercado de valores mobiliários, que desestatizou o mercado, reconduzindo-o ao modelo geralmente adoptado no âmbito da União Europeia, a partir daquela data as Bolsas passaram para a propriedade e administração de associações, constituídas sob a forma de entidades de direito privado.

Desestatizado ou liberalizado não significa necessariamente desregulamentado. Muito pelo contrário, quando em áreas de manifesto interesse geral, como o mercado de capitais, a iniciativa privada se substitui ao Estado ou a acção dos agentes económicos deixa ficar dependente da prévia autorização administrativa é natural (e as mais das vezes imperativo) que a regulamentação se adense como única forma de que nesse caso se dispõe para

A Bolsa não é,  
porém, nem um  
mistério nem um  
melodrama. Também  
não é casino.  
É simplesmente  
um mercado.

assegurar os interesses gerais referidos. Portanto, as Bolsas, sejam elas instituições públicas ou privadas, actualmente têm um importante grau de autonomia mas são sempre controladas, em maior ou menor grau, pela Administração Pública.

## *O que é que se Negocia?*

O objecto da negociação nas Bolsas é variado. Existem bolsas de mercadorias — onde se contratam compras e vendas por grosso de mercadorias: metais, preciosos ou não, e outros tipos de bens; e existem bolsas de valores, também chamadas bolsas financeiras — onde são negociados activos financeiros, designadamente valores mobiliários (acções, obrigações, títulos de dívida pública). Como estes títulos tradicionalmente se representam em papel, é comum designar esses valores por “papel”. Em Portugal, as duas Bolsas existentes — uma em Lisboa, a outra no Porto — centralizam a sua actividade fundamentalmente nos activos financeiros. Entre estes estão os valores mobiliários que constituem a base dos negócios de Bolsa, embora hoje em dia vá adquirindo também grande importância a negociação de instrumentos vocacionados para a cobertura de risco a prazo, chamados contratos de futuros.

Os contratos de futuros são comprados e vendidos em bolsas organizadas de futuros, sendo a Bolsa de Derivados do Porto (BDV) a que está vocacionada para a negociação deste tipo de instrumentos.

## *Importância Económica da Bolsa*

Um aspecto que pode parecer particularmente estranho aos olhos do leigo é este: porque é que as bolsas de valores são tão importantes no sistema financeiro e económico se aquilo que nelas se transacciona não é um verdadeiro investimento produtivo? Não são máquinas, não são terrenos, nem instalações, nem bens de qualquer tipo. São “papéis”!?

Bom, a Bolsa é importante porque, se não existisse, também não existiriam múltiplas possibilidades de investimento. A negociação em Bolsa permite que qualquer accionista, a qualquer momento, possa desfazer-se do investimento que fez. Isto é, a Bolsa anima o investidor a aplicar as suas poupanças porque lhe dá a certeza de que em qualquer momento poderá mobilizá-las novamente. Com ganho ou sem ele, é verdade; mas negócio sem risco é coisa que não existe, pelo menos do lado de cá das portas do céu.

Assim, os dois mercados, o primário e o secundário, de certa forma são como que duas faces da mesma moeda. A actividade que se realiza num deles influi poderosamente na actividade do outro. O dinamismo no mercado secundário permite maior facilidade de colocação de novos investimentos sob a forma de acções no primário; da mesma forma, as flutuações na Bolsa influirão no mercado de subscrições, visto que uma baixa cotação no mercado secundário afectará negativamente as possíveis novas emissões de acções.

Depois do que foi referido, percebe-se o alcance da ideia segundo a qual na Bolsa se realiza (na expressão inglesa) um *act of magic* (golpe de mágica). Nela, transforma-se um investimento de longo prazo em aplicações de curtíssimo prazo. O segredo está na liquidez (transaccionabilidade) dos títulos. A empresa consegue um financiamento de muitos anos no mercado primário; mas os investidores que, mediante as suas aplicações, tornaram possível tal financiamento, podem mudar de ideias a todo o tempo. Podem num dia “apostar” na empresa A, passado pouco tempo transferir as suas poupanças para a empresa B, reconsiderar mais tarde se deverá voltar a investir em A, optar por C ou pura e simplesmente deixar de “apostar”. E tudo isso sem interferência na actividade produtiva das empresas.

## *Funções da Bolsa*

Às Bolsas atribuem-se especialmente as seguintes funções:

- Canalizam a oferta e a procura de capitais. Nelas não ocorre um verdadeiro investimento

produtivo mas este não se realizaria sem a sua colaboração.

- Põem em contacto, para fins comerciais, os vendedores e os compradores, nas ocasiões em que precisam de realizar os seus negócios.
- Fixam aos fundos (ou às mercadorias) que nelas se negociam o seu justo valor, visto resultar da maior oferta e da maior procura que quanto a eles se pode registar, contribuindo, assim, para o nivelamento dos seus preços e para a sua relativa estabilização.
- Informam todos os interessados, ou na compra, ou na venda de valores (e de mercadorias) negociáveis nas Bolsas, onde quer que eles se encontrem, das cotações oficiais, orientando-os nas operações que realizam fora da Bolsa e evitando que sejam enganados ou prejudicados.
- Favorecem a democratização do capital das empresas: distribuição por um elevado número de pequenos investidores.
- Constituem um importante indicador da situação económica. A tendência das cotações mostra o grau de confiança dos agentes na evolução da economia. Ao avaliar tais expectativas, a Bolsa adianta-se, em geral, alguns meses à situação económica geral, resultando assim de grande utilidade para a análise da conjuntura e para a programação da política económica.

Em suma, voltamos à ideia inicial deste apontamento. A Bolsa não um mistério nem um melodrama. É uma instituição que está ao serviço das empresas e do Estado. Tanto este como aquelas precisam de financiamento que podem conseguir através de emissões de títulos no mercado primário de capitais. Mas, para que tais emissões tenham êxito, é necessário que os títulos sejam cotados em Bolsa. Somente a sua cotação no mercado secundário poderá oferecer a liquidez que torna esses títulos atractivos para o aforrador.

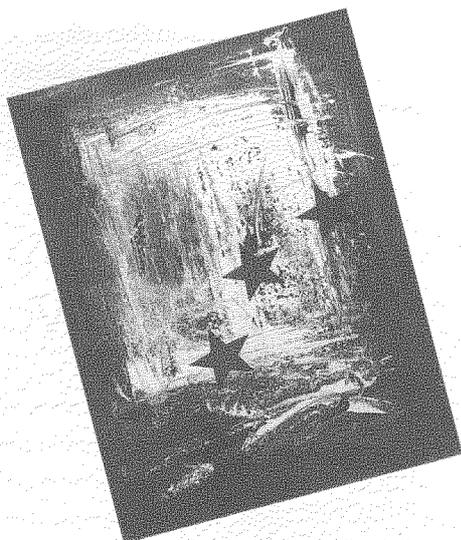
É evidente que a existência de uma bolsa dinâmica constitui um suporte fundamental para o desenvolvimento das actividades económicas. Se, além disso, os autores puderem escrever bons livros e os cineastas realizar bons filmes acerca da Bolsa, tanto melhor.

## DISSE SOBRE GESTÃO

“O cosmopolitismo não é uma mera planetarização do eurocentrismo, mas uma capacidade genuína de reconhecimento das diferenças culturais, da diversidade de experiências históricas e das condições para um diálogo produtivo baseado na ideia de que todas as culturas configuram visões parciais do Mundo...”

“... É do turbilhão histórico das relações de comércio, da guerra e da conquista, da ocupação pacífica e da miscigenação que se constituíram as culturas que hoje reconhecemos.”

*João Arriscado Nunes*  
*in Notícias do Milénio*



NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente Universitário;*

*Auditor; Consultor de Empresas*

## *Suécia Assume Presidência da União Europeia*

Alargamento, emprego e ambiente são as três principais prioridades definidas pela Suécia para o seu mandato na qualidade de presidente do Conselho da União Europeia, que decorrerá durante o primeiro semestre deste ano. Para fazer avançar o processo de reforma das instituições e ultrapassar alguns constrangimentos verificados na Cimeira de Nice, em Dezembro passado, a Suécia promete uma "consolidação activa" dos projectos iniciados nos últimos anos. O alargamento da União Europeia a novos Estados membros, nomeadamente aos países da Europa Central e Oriental, e o diálogo com a Rússia irão merecer, segundo o primeiro-ministro sueco, Goeran Persson, uma atenção particular por parte da presidência sueca.

## *Orçamento para 2001*

O orçamento comunitário para 2001, que prevê um aumento das linhas de pagamento de 3,5 por cento em relação ao anterior, foi recentemente aprovado pelo Parlamento Europeu. O orçamento, que foi objecto de acordo prévio entre as instituições europeias, engloba no-total 96,2 mil milhões de euros de créditos de compromisso e 92,5 mil milhões de euros de linhas de pagamento.

## *Produto Interno Bruto Cresce na Zona Euro*

Segundo previsões do Banco Central Europeu (BCE), o Produto Interno Bruto da zona euro deverá ter registado um crescimento entre os 3,2 e os 3,6 por cento no ano transacto. Este crescimento irá conhecer, no entanto, um ligeiro abrandamento em 2001 e 2002, prevendo o BCE que, não obstante, o mesmo venha a situar-se num patamar elevado (2,6 a 3,6 por cento e 2,5 a 3,5 por cento, respectivamente).

## *Moedas em Euros Sofrem Pequenas Correções*

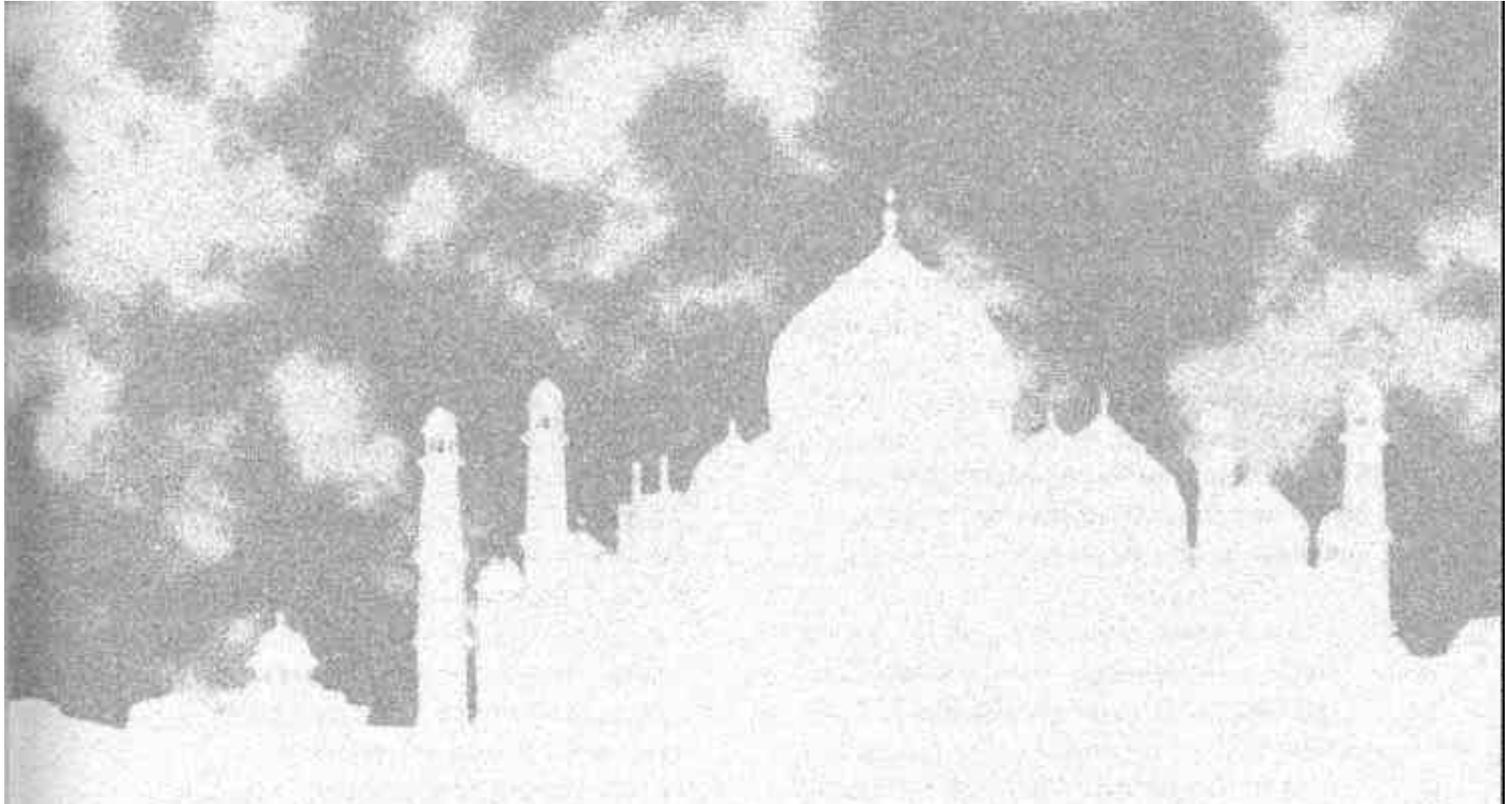
Para facilitar a manipulação pelos invisuais, as moedas de 10 e 50 cêntimos de euro foram ligeiramente alteradas, passando o seu rebordo a ser dentado em vez de canelado. Por outro lado, para prevenir eventuais fraudes que poderiam registar-se nos distribuidores automáticos, em resultado de uma possível confusão envolvendo as moedas de 20 e de 50 cêntimos de euro, foi decidido aumentar ligeiramente o peso destas últimas.

## *Novo Observatório Europeu*

Os ministros da União Europeia responsáveis pelas políticas para a infância acordaram na criação de um Observatório Europeu da Infância e da Família. A decisão foi tomada no decurso das Jornadas Europeias da Infância que decorreram recentemente em Paris.

## *Informações sobre o Euro*

A Comissão Nacional do Euro tem à sua disposição um *site* na Internet ([www.infoeuro.pt](http://www.infoeuro.pt)), através do qual poderá colocar questões sobre a nova unidade monetária europeia e obter diversas informações úteis relacionadas, nomeadamente, com o calendário e com a preparação dos cidadãos, da Administração Pública e das empresas para a introdução do euro. Se preferir, poderá contactar telefonicamente ligando o número azul euro 808 201 201, ou, por escrito, para Comissão Nacional do Euro, Praça do Comércio, 1100-148 Lisboa.



# *Crescei e Multiplicai-vos...*

•  
MARGARIDA MARQUES  
*Psicóloga e Formadora*

○

A frase é conhecida. O seu sentido, porém, poucos o conhecem. A multiplicação é um processo interior de crescimento e de desenvolvimento pessoal e transpessoal. Significa que crescer é dar liberdade e expansão aos “eus” parciais de cada

personalidade — eles correspondem a valores, capacidades e talentos, inerentes e transcendentos para os que querem viver progredindo no caminho do desenvolvimento pessoal.

Qual é o desafio? Vamos a ele!

Ser presente, ser uma presença, estar no presente, ser “todo em cada coisa” (dizia Fernando Pessoa) é estar acordado, atento, responsivo e, por isso, responsável. Estar ou ser inteiramente presente é, em todas as circunstâncias da vida, a essência da realização pessoal e colectiva.

**Eis algumas sugestões para um trabalho quotidiano que permite desenvolver essa qualidade de ser e de agir:**

1. Cuidado com a prática de “turbilhão”. As forças contidas na prática de “viver em turbilhão” derivam do conceito oriental “Samsara” — quanto maior for o turbilhão mais aptos ficamos em praticá-lo, porque ele é uma anestesia. No entanto, observando a *performance* dos “dervish” persas, que em rituais sagrados rodopiam sobre si mesmos numa velocidade enorme e num total abandono, vemos a parte inferior do seu corpo (pélvis, pernas e pés) como um pilar preciso em profundo contacto com o solo. Eles demonstram como agir com duas espécies de estados de consciência totalmente opostos: um que os eleva para o ar (parte superior do corpo) e outro que os liga à realidade (parte inferior do corpo).

**Podemos abandonar-nos e abrir-nos, dançarmos com as energias da vida se estabelecermos primeiro um profundo contacto com o solo, a realidade pragmática, o nosso chão.**

2. Qualquer actividade é mais criativa, agradável e operacional quando realizada com estas habilidades.
3. Há quem chame a esta prática “meditação na acção”. Prefiro dizer meditação activa, isto é, aprender a estar mais acordado e presente, no

corpo, na terra, na família, no trabalho, com dignidade e tolerância.

4. O símbolo universal da cruz revela o encontro das duas forças da vida: horizontal — temporal, pragmática e vertical — atemporal e intuitiva.
5. Tanto a Física como as religiões ensinam que as duas forças são inseparáveis. No Budismo, por exemplo, explica-se que Samsara (o estado de confusão ou rodópio) é inseparável do estado de Nirvana (realização da liberdade e da paz interior). Tudo o que precisamos fazer é substituir a imaginação por uma percepção directa. Na vida e no trabalho isso devolve-nos ao momento presente.
6. Pensamentos ou “histórias” são sistemas de crenças que determinam como percebemos as coisas e como reagimos a elas. Acreditar que as nossas “histórias” são a realidade leva a uma distorção da percepção da nossa verdadeira natureza e da própria realidade. Só a consciência vigil e clara (limpa) pode libertar-nos dos nossos pensamentos. Por exemplo, num dado momento, neste preciso momento, podemos ter consciência de que pensamentos são apenas pensamentos e podemos libertar-nos deles para regressar à nossa presença. É importante não se ser escravo do que se pensa. Adquirir uma perspectiva mais ampla daquilo que acontece — é como “limpar o espelho” ou limpar a própria consciência, a “lente” com que interpretamos os acontecimentos. Precisamos de um espelho que reflita generosamente apenas o que encontra e nada mais. Precisamos aprender a usar as situações da vida e do trabalho, todas as situações, como oportunidades para experimentar o contacto com a realidade sem deixar o contacto com a nossa simples presença. Todos os dias temos que limpar o espelho! Dizia Rabbi Abraham

Heschel que “ser é uma oração e viver é criar um santuário”.

7. Um bom exercício consiste em parar em cada momento e observar se estamos com o que está a acontecer ou se resistimos ao que está acontecendo. Quando optamos por estar activamente presentes com o que acontece tornamo-nos criativos e poderosos. Enquanto crianças, aprendemos primeiro a resistir (...) mas é bom saber que a resistência depressa se transforma em tensão e contrariedade. O antídoto para este mal é, primeiro que tudo, ter consciência de quanto e como resistimos às experiências. Este simples modo de “agir” transforma as actividades mais repetitivas em oportunidades de prática activa de desenvolvimento e capacidade para ser livre e presente. Neste sentido, acordar, cozinhar, fazer um relatório como ritual, é trazer para a vida quotidiana a qualidade de uma consciência livre e activa. Ter uma atenção meditativa dos pormenores, da pura experiência, sem interpretações nem distorções, conduz-nos à questão crucial de toda a Psicologia: “Estou eu aqui e agora? Estou no meu corpo como uma presença que impregna o momento presente?”

**O nosso trabalho mais importante, como seres individuais e universais, é adquirirmos esta habilidade e ajudarmos os outros a adquiri-la também.**

**O desafio é tornarmo-nos capazes de exercer uma meditação activa ou uma atenção**

**meditativa aos pormenores da experiência imediata.**

8. Podemos começar com estes simples exercícios:

Por vezes, quanto mais tentamos adormecer, menos o conseguimos. Nesse momento, o que acontece é que estamos a forçar a nossa consciência e sentimos a resistência no nosso corpo. Mas, na realidade, essa resistência nasce do esforço que realizamos. Se tomarmos consciência dos pensamentos, emoções e sensações que nos invadem, isto é, do seu aparecimento, duração e sequência, a dita resistência desaparece e adormecemos. Experimente!

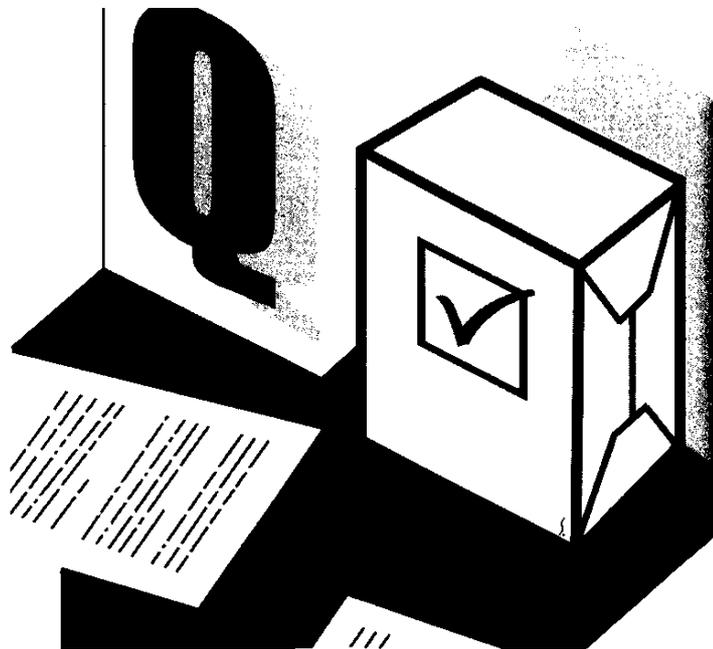
Todos temos vidas “agitadas”. Parece que, às vezes, não há tempo para comer, para descansar, para “parar”... às vezes parece que isto é mesmo verdade! Que pode fazer? Tomar consciência directa dessa experiência e decidir não ser escravo dela. Através da atenção dirigida aos pormenores da experiência, a respiração aprofunda-se, as actividades deixam de ser só actividades (...) e, por vezes, acontece que um leve sorriso aparece no seu rosto — é o momento de “respirar de alívio”. O que sugiro é que, nesse momento, cante. Experimente cantar.

**Basta um momento de *insigt*, um *flash* de compreensão para as situações mudarem. Viva e trabalhe melhor!**



# *Satisfazer o Cliente- -Cidadão:*

## *A Missão da Administração Pública*



Vivemos num contexto mundial de complexas transformações tecnológicas, sociais, económicas e políticas que têm vindo a alterar, e a ritmo acelerado, os valores, as mentalidades e os comportamentos. As sempre novas e mutáveis exigências do mercado têm vindo a colocar as organizações perante a necessidade de alterarem os seus critérios de qualidade, assentes nos modos de produção, para critérios de qualidade vocacionados para as necessidades e expectativas do cliente.

Nos serviços públicos, liberados da pressão da competitividade face à concorrência e funcionando genericamente em regime de monopólio, a degradação da qualidade interna pode tornar-se numa ameaça em cada momento, ganhando tanto mais visibilidade quanto menos se investir na vigilância da manutenção e da melhoria dessa mesma qualidade. A permanência de disfunções no seio do sector público não só gera desperdícios e conseqüente onerosidade de custos pagos por todos, como também pode traduzir-se em medíocres serviços prestados ao cliente-cidadão, e que se prolongarão no tempo sem aparente penalização de quem os presta. Não interessando ao cliente-cidadão quais as formas de funcionamento interno dos serviços mas sim a eficácia da resposta personalizada em tempo oportuno e a custos reduzidos, urge que a Administração Pública assuma, e em definitivo, a missão que lhe está confiada: *servir bem quem a ela se dirige.*

●  
ALICE CARDOSO

*Membro da Comissão Técnica do Núcleo de Modernização  
Administrativa do MTS*

○

## O Porquê da Qualidade nos Serviços Públicos

As pessoas são a principal riqueza das organizações e condicionam indiscutivelmente a sua saúde e vitalidade. Independentemente da imagem positiva ou negativa que cada cliente-cidadão possa ter acerca da qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública, o certo é que, no Estado, desde sempre têm trabalhado pessoas norteadas pela preocupação de fazer em cada dia mais e melhor. São pessoas com alto nível de auto-estima e elevado grau de envolvimento, que convém dinamizar e mobilizar, não de uma forma isolada e pontual, mas numa acção concertada e sustentada. Do mesmo modo, acreditamos que em cada trabalhador residirão talentos escondidos que importa detectar e incentivar, garantindo progressivamente a sua participação activa no quotidiano dos serviços, por forma a reduzir os custos da passividade, da omissão e da não-operacionalidade.

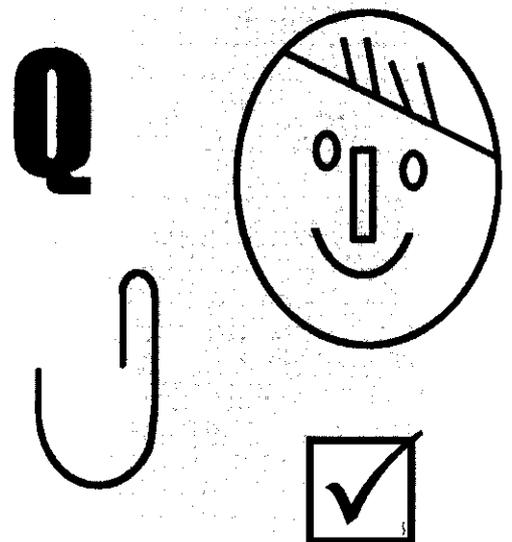
Todavia, não bastam o esforço e o empenho de muitos profissionais que trabalham na Administração Pública. Subsistindo burocratização nos serviços, a articulação interpessoal e intra e inter-organizacional continua a processar-se mediante múltiplos papéis duplicados, e com os inevitáveis atrasos, omissões, erros e incompreensões. O funcionamento excessivamente burocrático desacredita e adia a resposta eficaz às exigências dos clientes externos e desvirtua a existência de uma outra realidade que normalmente não se tem em conta: as necessidades e expectativas dos clientes internos, ou seja, dos funcionários dos próprios serviços. Sendo uma reacção generalizada a de culpabilizar os emperramentos do sistema quando as coisas não funcionam, há que tentar mudar esta postura de omissão e indiferença, inculcando a mensagem de que também ao trabalhador — e aos diferentes níveis hierárquicos — devem ser atribuídas responsabilidades, enquanto emissor e receptor na cadeia produtiva.

O investimento na qualidade do desempenho pessoal deve ser, pois, encarado como um factor prioritário para a modernização dos serviços públicos, conduzindo a uma nova forma de estar das pessoas e a um novo funcionamento das estruturas. A formação profissional “à medida” encontra aqui enquadramento, enquanto ferramenta complementar dos estilos de gestão pró-

-activos, mobilizadores, participativos e comunicantes que têm vindo a ser experimentados.

Devendo nós ter presente que o processo de melhoria da qualidade se reveste de um carácter evolutivo, nunca estando concluído — não podemos ignorar que compete a cada serviço, face à realidade singular que por si é vivenciada, estudar e aplicar os procedimentos correctores e reconfiguradores que forem sendo considerados como os mais adequados. Todavia, na Administração Pública persistem erros e avarias que são comuns e que é premente repensar em conjunto, imprimindo na actuação dos serviços uma visão reconfiguradora e mais sistémica e integrada. Não são só os impactes negativos da burocracia excessiva que devem ser reanalisados. Também as questões relacionadas com o atendimento de público se assumem como das mais carentes de actuações concertadas. De facto, é a imagem projectada na linha da frente de cada serviço que permanece na opinião pública. E a qualidade do atendimento não é mais do que a resultante da qualidade existente nos bastidores desse mesmo serviço. Quando a informação não circula, quando a comunicação não se efectua, quando o sistema não articula, dificilmente os profissionais de atendimento de público poderão, independentemente de toda a sua boa-vontade, prestar um serviço de qualidade a quem os procura.

Importa, pois, que as questões da qualidade se interiorizem, intimamente ligadas à necessidade de se apostar na reengenharia dos serviços, na reconfiguração do sistema de informação, na actualização tecnológica, na formação contínua de profissionais qualificados, na melhoria das condições de trabalho, na activação da comunicação, na mudança de mentalidades, na alteração de comportamentos.



## *Que Qualidade Garantir ao Cliente-Cidadão?*

Estando a Administração Pública cada vez mais receptiva à urgência de modernização dos serviços e à racionalização do seu sistema de funcionamento, é fundamental que se avalie a qualidade dos serviços prestados ao cliente-cidadão. Porém, as melhorias das prestações oferecidas só poderão ser avaliadas se cada serviço proceder com objectividade a uma auto-análise do desempenho, face àquilo que o cliente-cidadão espera e requer.

Aquilo que a Administração Pública até há pouco considerou que fazia falta aos seus utentes constitui uma visão autista e ultrapassada, incompatível com uma

saudável competitividade entre organizações. Sendo a Administração Pública o maior e mais diversificado prestador de serviços, o volume de meios que gere faz com que essa mesma prestação de serviços se caracterize por uma forte sustentação burocrática, o que não facilita a articulação expedita entre as pessoas e entre os serviços. Por outro lado ainda, a fraca influência até há bem pouco tempo exercida pelos clientes-cidadãos na mudança dos serviços públicos fez com que a actuação da Administração Pública tivesse sido, durante muito tempo, direccionada segundo uma postura de oferta, cabendo aos serviços determinarem a natureza do produto e do serviço disponível, bem como o seu nível de qualidade. Confrontada com as novas exigências e em constante evolução de um cliente-cidadão multifacetado e

mais informado e consciente dos seus direitos, a Administração Pública actual, consciente da sua missão de distribuir benefícios e bem-estar à sociedade, tem vindo a envidar progressivos esforços no sentido de alterar o seu posicionamento tradicional de oferta, substituindo-o por um posicionamento de marketing público, pró-activo e mais ajustável às exigências de customização dos seus utentes. Intimamente associado ao conceito de Marketing Público, surge o conceito de Qualidade dos Serviços Públicos: não obstante estarem sujeitos a um elevado nível de responsabilidade, regulação e controlo — as questões que se prendem com a melhoria contínua são hoje um desafio cada vez mais pertinente, implicando a gestão de Marketing, ou seja, a adopção de uma nova atitude face aos seus utentes, a auscultação das opiniões e necessidades destes, a produção de indicadores de avaliação e o controlo assíduo de resultados. Neste sentido, o processo de modernização em curso na Administração Pública tem que passar obrigatoriamente pela assunção e o equacionamento entre o conceito de Marketing Público e o conceito de Qualidade do Serviço Público, e pela capacidade de cada serviço de implementar técnicas de marketing e de qualidade ajustáveis às suas realidades específicas. De facto, o marketing interno começa a ser encarado nos dias de hoje como uma verdadeira ferramenta da gestão pública, na medida em que o valor acrescentado dos serviços prestados pela Administração Pública reside na sua qualidade.

## *Medir a Qualidade — Um Esforço para a Modernização*

Numa sociedade e economia em permanente mutação, o que importa é conhecer e assumir com pragmatismo quais são as reais carências do cliente, e não as carências que as organizações entendem que o cliente tem, encaradas como inequívocas e imutáveis — para que a resposta seja adequada, expedita e atempada. Isto implica um esforço acelerado, em cada organismo e serviço, de adaptação contínua às sempre novas realidades emergentes, e que requer uma reanálise pragmática quanto ao porquê, para quê, para quem e como ele deve funcionar. A existência dos serviços públicos só tem justificação se souberem trabalhar em função do colectivo, em função dos seus destinatários e em função dos seus produtos — não em função de si próprios.

Importa, pois, que as questões da qualidade se interiorizem, intimamente ligadas à necessidade de se apostar na reengenharia dos serviços, na actualização tecnológica, na formação contínua de profissionais qualificados, na melhoria das condições de trabalho, na activação da comunicação, na mudança de mentalidades, na alteração de comportamentos.

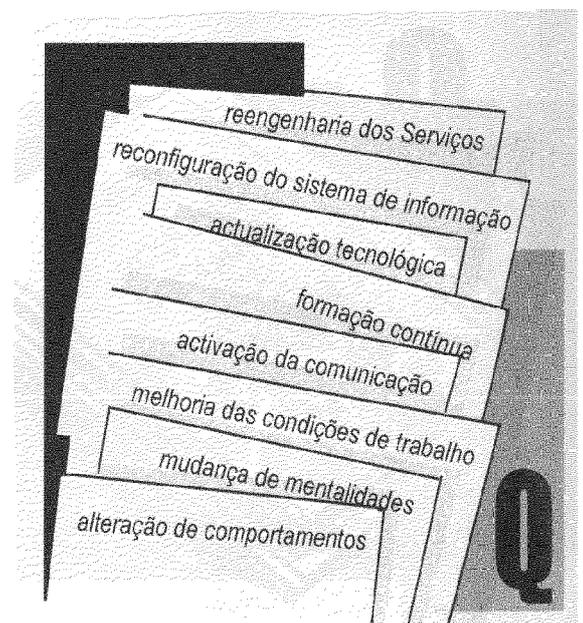
Todavia, este esforço de mudança é lento, sectorial e dele não transparece visibilidade imediata e alargada perante a opinião pública. Sendo o produto administrativo predominantemente imaterial e resultante de uma complexa teia de serviços com competências e funções específicas que, à partida, deveriam articular entre si, reconhecemos que não há uma cultura administrativa que racionalmente consiga medir não só a prossecução de objectivos mas também o mérito e a satisfação individuais. E, no entanto, pesem muito embora estas condicionantes, a qualidade dos produtos e prestações fornecidos pela Administração Pública pode ser medida por cada serviço, tendo por parâmetros de avaliação algumas balizas comuns: a satisfação do cliente-cidadão, a simplificação de formalidades, a redução de custos e a motivação dos profissionais. A construção de indicadores de avaliação pode ser levada a efeito com alguma segurança se for ouvida a informação proveniente do pessoal de contacto e se forem analisadas as opiniões e sugestões do cliente-cidadão que se dirige aos serviços. Contudo, não basta — as necessidades e expectativas dos clientes são permanentemente mutáveis. Afigura-se, pois, fundamental que se apliquem questionários e outros meios de sondagem que permitam conhecer e até antecipar a evolução dessas mesmas necessidades e expectativas. Só assim se poderá garantir maiores certezas quanto à adequabilidade e actualidade dos produtos. A contínua ajustabilidade do produto aos públicos-alvo pressupõe, da parte dos serviços, uma postura de permanente flexibilidade das estruturas e dos profissionais da Administração, que nem sempre acontece — pelos estrangulamentos da burocracia, pela obrigatoriedade do cumprimento da legislação, pela predominância de informação assente no papel, pela desarticulação inter-organizacional, pelo isolamento interpessoal, pela desmotivação das pessoas. Sensibilizar as pessoas e os serviços para a mudança ganha, por isso, pertinência: há que ajustar os métodos e procedimentos internos às solicitações externas. Urge pois que, face à necessidade de prestar uma resposta de qualidade às solicitações externas, cada serviço reconheça e interiorize os sintomas de mudança exógenos e crie formas de ajustamento endógeno à envolvente externa, adaptando no seu próprio espaço novas formas de trabalhar e de articular e habituando-se simultaneamente a estabelecer parcerias com outros serviços. A não ser feito este investimento, a Administração Pública continuará a incidir no erro de insistir em funcionar voltada para si própria, transmitindo para o exterior uma imagem de sector estático no tempo e muito aquém do que deve ser a sua missão. A assunção da

missão de bem servir com ajustabilidade e flexibilidade da Administração Pública pressupõe uma nova visão, mais global, sistémica e integrada, implicando que se invista numa nova cultura organizacional, intimamente associada à prática da qualidade, à coerência na postura interna e à concertação na actuação externa.

## *Formar “À Medida” em Qualidade: Um Investimento a Fazer*

Ao longo do tempo, tem vindo a ser observado que, na Administração Pública, os serviços se confrontam com sérias dificuldades quando procuram melhorar os seus padrões de qualidade e de produtividade, face à necessidade de reconfiguração de processos internos e face à necessidade de ajustamento das suas estruturas aos imperativos de uma envolvente externa em constante mutação.

Os esforços de melhoria da qualidade intencionados, levados à prática frequentemente por métodos de tentativa-e-erro, reflectem um conhecimento predominantemente empírico sobre o como implementar no terreno a melhoria e/ou mudança de processos. A enorme e generalizada carência de conhecimento teórico, cultural e técnico que é constatada na área da melhoria contínua, quer por parte dos níveis de decisão dos serviços, quer por parte dos níveis de operacionalização, tem dado como resultado a aplicação de ensaios empíricos pontuais no quotidiano laboral, sem sistematização, sem coerência de critérios, sem coerência de procedimentos, sem enquadramento global e sem uma visão alargada. Uma alternativa saudável será o investimento



no conhecimento científico da melhoria contínua — que permitirá aquisição, partilha e geração de conhecimentos, e em tempo real. A aquisição, expedita e racional, de novas competências e conhecimentos permite potenciar oportunidades futuras, porque o processo de melhoria contínua pode ser aplicado simultaneamente por muitos utilizadores diferentes, melhorando qualificações, fomentando criatividade e disseminando conhecimentos teóricos e práticos aos diferentes níveis hierárquicos. Tendendo a caminhar os serviços públicos para uma gradual rentabilização do capital humano, afigura-se pertinente, pois, que se invista numa acção concertada de criação, implementação, experimentação e validação de programas de formação profissional na área da qualidade. Porém, porque se trata de qualidade, com tudo aquilo que de complexo a palavra comporta nos dias de hoje para os diversificados serviços públicos, ela não pode ser pensada, implementada e validada apenas por uns poucos, tão-pouco empiricamente, muito menos pontualmente. Muito menos ainda deve ser padronizada. A qualidade, a ser praticada, implica assunção da diversidade: conhecimento de clientes pluri-facetados, pluri-exigentes, pluri-informados. Implica também assunção da especificidade: conhecimento, por parte de cada serviço público, do que ele é e pode vir a ser. Implica ainda sustentação da mudança: definição de objectivos e metas a atingir, planeamento, equilíbrio entre recursos disponíveis e metas a atingir, espírito de equipa aos diferentes níveis organizacionais, reconfiguração permanente. E são os clientes internos e externos, e não outros, quem pode e deve fazer a mais imparcial validação, face aos esforços de melhoria de qualidade de cada serviço. Faz, portanto, sentido que as iniciativas de formação profissional na área da qualidade sejam levadas a efeito “à medida” dos ritmos de mudança de cada serviço. A aposta na formação de

agentes de melhoria da qualidade aos diferentes níveis hierárquicos dos serviços garante conhecimentos para, com fundamentação científica, poderem vir a ser criadas e implementadas sustentadas políticas e acções de melhoria da qualidade e da produtividade, numa óptica de compromisso permanente entre aquilo que o serviço tem, aquilo que pode vir a fazer para responder com *qualidade os seus clientes-cidadãos e a eficácia com que se realiza a sua missão.*

## Como Levar à Prática Um Sistema de Qualidade

Quando um serviço público pretende implementar um programa de qualidade, a inerente vertente medição constitui um processo dinâmico e continuado e pressupõe activa participação de todos os profissionais aos diferentes níveis hierárquicos, cabendo a responsabilidade pela decisão e condução de todo o processo aos dirigentes máximos, enquanto gestores da mudança e coordenadores da qualidade.

A norma ISO 9004-2:1991 inclui linhas de orientação para os serviços sobre gestão da qualidade e elementos do sistema de qualidade. Refere variáveis a ter em conta, como sejam os tempos de espera, os tempos de processamento, as condições de higiene, a fiabilidade do produto, a capacidade de resposta, a acessibilidade, a cortesia, a credibilidade da informação e a eficácia da comunicação.

Agrupando-se os padrões de qualidade em declarativos (quando expressam intenções do serviço), procedimentais (quando traduzem a actuação do serviço ou dos profissionais) e quantitativos (quando expressos em termos mensuráveis), devem, antes do mais, ser pensados numa óptica de sustentação contínua, estabelecendo um saudável equilíbrio entre aquilo que realmente se tem, aquilo que se pode oferecer com certezas e aquilo que é idealmente desejável. Mais: um programa de qualidade deve ser levado à prática gradualmente, para que a estrutura do serviço e os clientes internos e externos tenham tempo de se adaptar a novos compromissos. Implica também uma constância de esforços de todos os profissionais, no sentido de se cumprirem fielmente os padrões de qualidade que foram pensados e assumidos. Para tanto importa, e em primeiro lugar, identificar os produtos e as suas características. Depois, é necessário



auditar os clientes sobre o que necessitam e esperam. De seguida, há que analisar o processo de produção — seleccionando as características de cada produto a padronizar, definindo as unidades de medida e os níveis de qualidade a oferecer, adequando o processo, estabelecendo procedimentos. É fundamental, finalmente, que cada profissional tenha uma postura de disciplina e autocontrolo do desempenho, que decorre da motivação individual e colectiva.

Somente após a definição dos padrões de qualidade é que o serviço poderá iniciar com segurança a segunda etapa: a criação e actualização de indicadores e a elaboração de suportes de registo de informação, tendo por fundamento coligir dados. A criação e actualização de indicadores visa a introdução de contínuas medidas correctoras a partir da análise dos dados obtidos. Visa também, a partir dos impactes resultantes da aplicação dessas medidas correctoras, proporcionar aos profissionais de atendimento e ao serviço uma fidedigna informação de retorno sobre a fiabilidade das sondagens realizadas e ainda sobre a capacidade de ajustamento do serviço às necessidades e expectativas dos seus clientes.

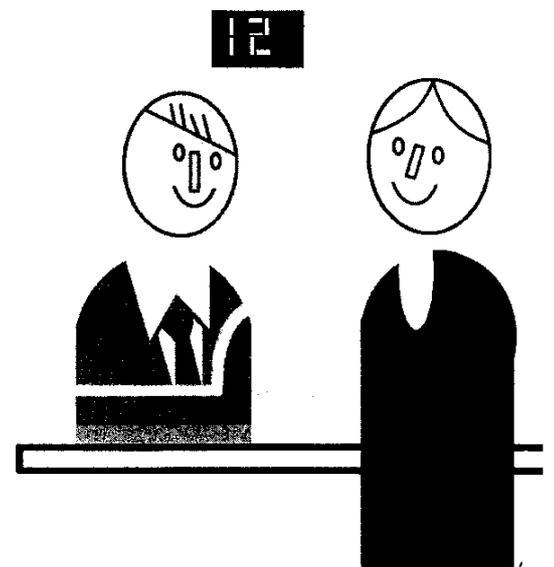
Os indicadores de qualidade, estando centrados nas necessidades dos clientes e precisando em que medida essas necessidades são satisfeitas, medem, global ou parcelarmente, o desempenho do produto ou do processo. Não estando em causa se a natureza de um indicador é qualitativa — se determina o grau de satisfação dos utilizadores — ou quantitativa — se expressa de forma numérica o tempo de duração de uma prestação — o que releva é que traduzam fiavelmente o impacte do bem fornecido ou do serviço prestado ao cliente-cidadão.

Os indicadores de qualidade dispõem-se em cinco grandes grupos: indicadores de gestão (revelam o funcionamento da organização), indicadores de processo (alertam para estrangulamentos existentes no processo de produção), indicadores de eficiência (mostram o grau de optimização entre os meios utilizados e os resultados obtidos), indicadores de resultados (expressam as consequências da actividade do serviço em função dos seus objectivos e dos desejos dos utilizadores) e indicadores de eficácia (correspondem à relação entre os objectivos do serviço e as prestações realizadas). Pelas suas especificidades, os indicadores de qualidade não devem ser definidos exclusivamente pelos técnicos da qualidade, devendo antes ser elaborados com a participação dos profissionais que os irão aplicar ou sobre cujo trabalho eles irão incidir. Por outro lado,

devem ser validados experimentalmente, a fim de que se afira a sua operacionalidade com vista à introdução de melhorias.

Na construção e aplicação do painel de indicadores, que deve constituir uma bateria simples mas suficiente, há que ter presente o método de recolha de dados (fichas de registo de reclamações, fichas de registo de operações ou de erros, sugestões, questionários internos e externos...), a periodicidade na recolha de dados (da frequência da aplicação de indicadores pode resultar um maior ou menor conhecimento das realidades), o apuramento e tratamento das informações, a sua interpretação e a obrigatoriedade de se introduzirem contínuas medidas correctoras. Depois, há que difundir internamente os resultados, o que permitirá que o serviço não só conheça em conjunto onde falhou e assuma onde deverá corrigir, como também estimule os bons desempenhos individuais. Há que também difundir externamente esses mesmos resultados em suportes sintéticos simples e facilmente assimiláveis: é uma forma de os serviços transmitirem uma imagem de vitalidade, actualização e abertura à mudança. A partir do momento em que os resultados são difundidos no exterior, estabelece-se um compromisso do serviço público para com os seus clientes, que deverá ser sustentado com continuidade.

Quer a definição de padrões de qualidade, quer a concepção, organização, aplicação e validação de indicadores de qualidade fazem parte da Carta da Qualidade de um Serviço. A elaboração da mesma não é da exclusiva responsabilidade do dirigente ou da exclusiva responsabilidade das equipas de colaboradores, mas sim da responsabilidade do serviço, enquanto um todo que comunga dos mesmos



objectivos. Há também que ter em conta que uma Carta da Qualidade nunca irá estar concluída: remetendo para um compromisso de melhoria gradual e contínua, deve ser revista periodicamente, à medida que o serviço reúne meios para ir sempre um pouco mais além e à medida que as necessidades e expectativas dos clientes se vão alterando e obrigando à redefinição dos padrões de qualidade anteriores.

## *Fasear a Melhoria Contínua: a Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos*

Toda a qualidade é mensurável e pode ser melhorada num serviço, com uma metodologia própria que pode ser implementada de forma não necessariamente complexa — desde que todos os profissionais estejam envolvidos e aceitem metas comuns. Sendo verdade que qualquer programa de qualidade pode desencadear atitudes internas e externas de resistência à mudança, o que releva é que os actuais esforços de modernização da Administração Pública remetem para uma crescente preocupação com a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cliente-cidadão. Cada vez mais se incide no conceito de fiabilidade do produto fornecido, no cumprimento de prazos, na informação correcta e fidedigna, no atendimento personalizado, na procura de soluções caso a caso, na defesa e protecção do cliente-cidadão. O que está na mesa é o equacionamento entre o porquê, para quê e para quem um serviço público foi criado, o como, para quê e para quem na realidade funciona, e o como, para quê e para quem deve, de facto, funcionar.

Neste sentido, a **Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos** (aprovada por Resolução do Conselho de Ministros) constitui um documento geral de apoio, que contém conceitos, opções e recomendações, e que especificamente refere: “**A Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos** é um importante passo para um compromisso de garantia de padrões de aualidade para os clientes da Administração Pública. É um documento com opções e recomendações para a preparação das Cartas Sectoriais da Qualidade, estas sim verdadeiros compromissos de melhoria do serviço público. Os padrões de qualidade dos produtos dos diferentes organismos de cada

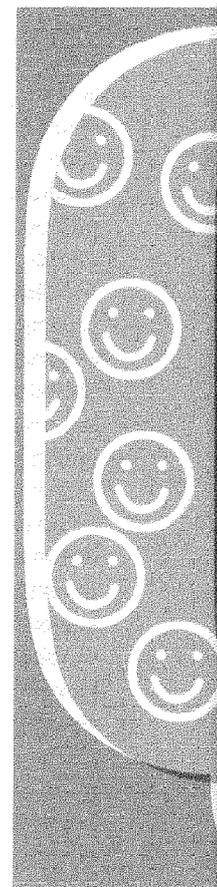
ministério serão consagrados nas suas Cartas Sectoriais, em função dos respectivos clientes.” Na sequência da aprovação da Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos, nos últimos anos tem vindo a ser divulgada informação de apoio à elaboração de Cartas Sectoriais, e que, procurando prestar esclarecimentos aos serviços que pretendam criar e implementar as suas Cartas da Qualidade, incide sobre **o porquê, o que é, para quem, quando e com quem elaborar uma Carta da Qualidade.**

## *Porquê Uma Carta da Qualidade?*

Tendo a Administração Pública um papel de relevo na criação de condições para o aumento da competitividade nacional, é do funcionamento das suas instituições e organismos que dependem a permanência de obstáculos e barreiras ou o favorecimento das potencialidades individuais e colectivas. Sendo os custos da não-qualidade pesados e recaindo sobre cada cliente-cidadão sob a forma de encargos e impostos, importa saber como são utilizados os recursos públicos, pertença colectiva. Se há desperdícios, então deverão ser corrigidos e/ou anulados, pois o que está em causa é a real utilidade daquilo que a Administração oferece ao cidadão.

## *O que é Uma Carta da Qualidade?*

Trata-se de um contrato escrito, simples e claro, que efectiva os valores do serviço público, com expressão no contacto quotidiano. Elaborado por cada serviço, define, perante o cidadão, compromissos de actuação progressivamente mais exigentes. É a expressão visível das reformas e aperfeiçoamentos em que o serviço está empenhado.



## Para Quem Uma Carta da Qualidade?

Não sendo de forma nenhuma um papel a mais, a Carta da Qualidade constitui o resultado de um processo gradual de modernização de um serviço, no qual interaccionam clientes internos e externos. Fornece aos utilizadores uma clara descrição dos serviços prestados, permitindo que o cidadão compare entre

o que espera e o que lhe é fornecido, e permitindo também que os funcionários conheçam, de forma realista, qual o nível de qualidade que já atingiram e que podem atingir.

### Quando e com Quem Elaborar Uma Carta da Qualidade?

A existência de uma Carta da Qualidade de um serviço justifica-se enquanto instrumento de mudança, na medida em que assegura a continuidade de uma dinâmica gradual de melhoria para a grande maioria dos seus clientes. Não é o fim de um processo, antes se revestindo de um carácter contínuo — a sua elaboração é de carácter interno ao serviço, e requer um bem planeado trabalho de preparação por etapas. O primeiro passo é a constituição de uma equipa e sequente sensibilização e/ou formação dessa equipa em gestão da qualidade. Depois, há que realizar reuniões com as diferentes unidades para se

conquistar motivação, adesão e envolvimento. A seguir é necessária uma identificação pragmática dos serviços prestados. Depois, vem a etapa de audição dos clientes internos e externos, seguindo-se o estabelecimento de padrões e indicadores de qualidade exequíveis e a definição de uma estratégia de melhoria contínua. Finalmente, a concordância dos diversos sectores também é importante. A Carta da Qualidade deve ainda ser orientada para grandes preocupações gerais, como sejam o atendimento personalizado, a igualdade de oportunidades do

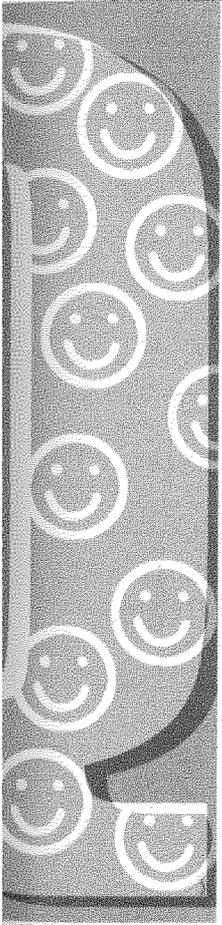
cliente-cidadão no acesso ao serviço, a acessibilidade do serviço solicitado, a liberdade de escolha do cliente entre os organismos prestadores de serviços, a clareza e a simplicidade da informação disponível, os mecanismos de reclamação e a garantia de eficiência. Após a sua elaboração, a Carta deverá ser aprovada pelo dirigente máximo e divulgada numa apresentação gráfica acessível a todos.

Conquanto ainda não seja uma prática corrente a existência e funcionamento de Cartas da Qualidade nos Serviços Públicos, muitos esforços de melhoria da qualidade têm vindo a ser levados a efeito no universo particular dos serviços. Ainda longe, é certo, das metas da qualidade ideais — zero atrasos, zero omissões, zero erros, zero papéis inúteis, zero incompreensões — indicam, no entanto, que se pode, em cada momento, estabelecer índices de cumprimento de cada zero, permitindo reajustes contínuos. Cada serviço precisa de interiorizar — e até antecipar — o que a sociedade espera dele. Para tanto, deve desenvolver os instrumentos internos para responder eficazmente aos seus clientes. Precisa ainda de focalizar os seus objectivos, sempre em atenção aos valores e missão da Administração Pública.

Finalmente, e porque se pretende um nível progressivamente elevado das prestações dos serviços públicos, entendemos que é sobretudo na mobilização e qualidade dos seus recursos humanos, enquanto o mais poderoso potencial de alteração do *modus faciendi* até há pouco vigente, que podem e devem incidir a implementação e a sustentação da mudança.

#### FONTES DOCUMENTAIS

- GERSON, Richard, *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*, ed. Monitor, 1998.
- RODRIGUES, J. Vicente, Dionísio, Pedro e outros, *Mercator 2000*, Publicações D. Quixote, 9.ª edição.
- SOUSA, Célio, *Gestão do Conhecimento*, Editora RH, 2000.
- Publicações SMA: *Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos; Administração Pública e Qualidade; Desafio da Qualidade nos Serviços Públicos; Indicadores e Padrões de Qualidade; Lista de não-Verificação da Qualidade; Gestão da Qualidade: conceitos, sistema de gestão*, instrumentos.
- Norma ISO 9004-2:1991

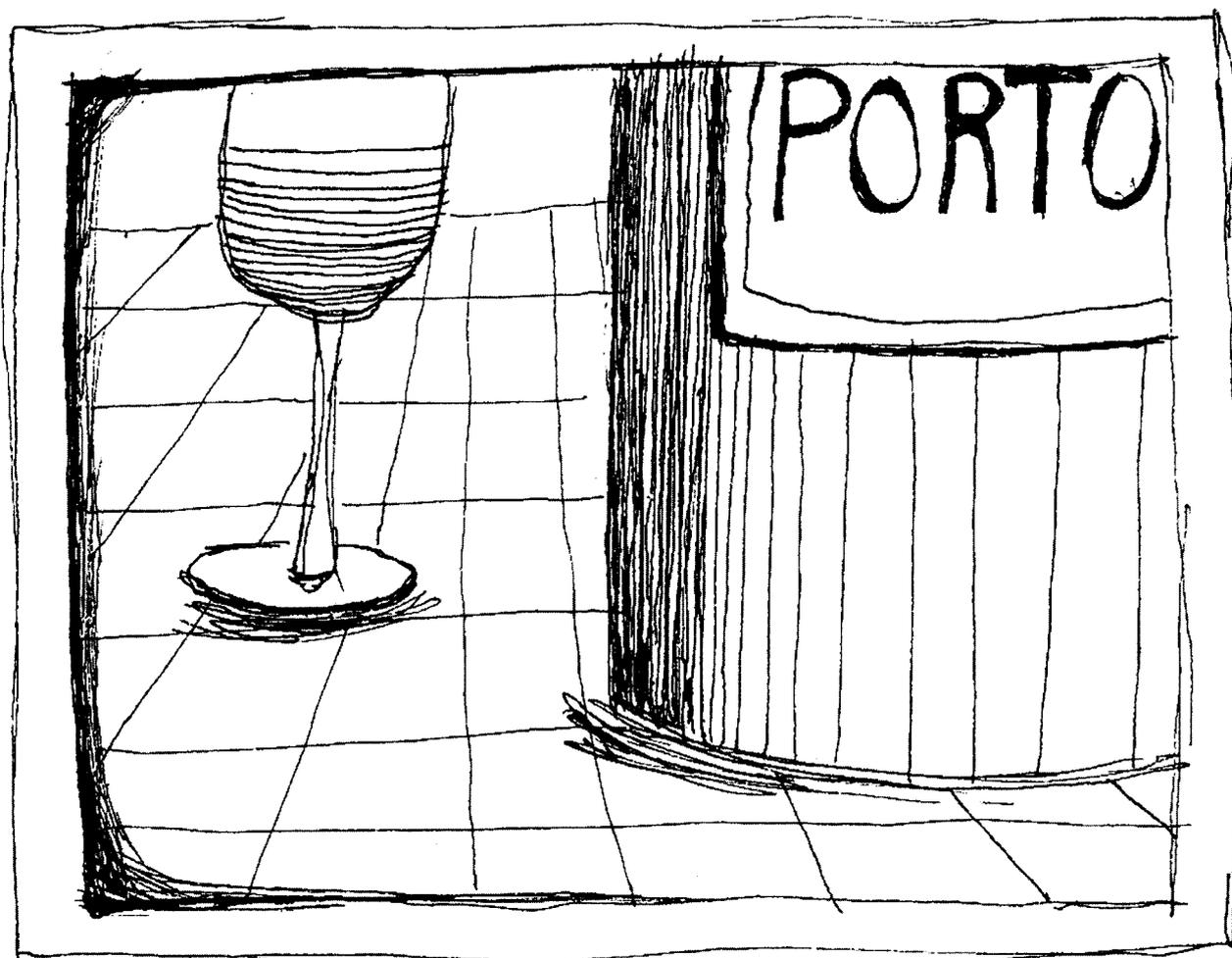


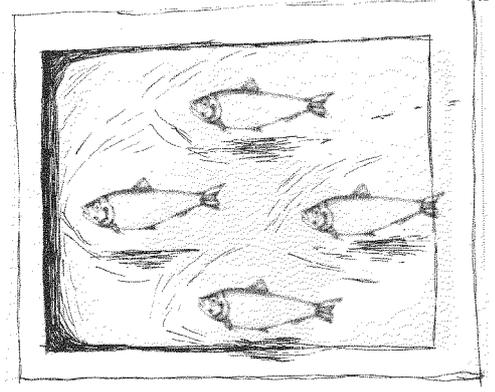
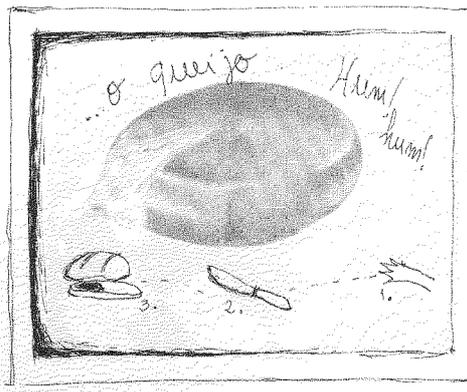
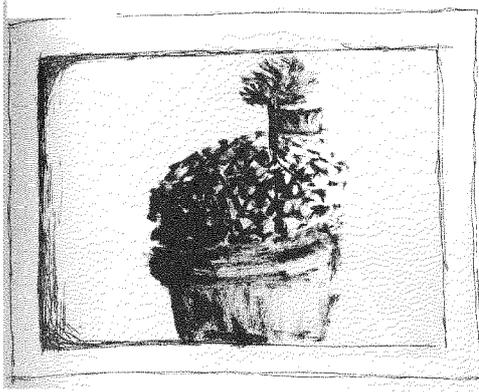
# 100 Razões para Gostar de Portugal

DE 51 A 100

*Amália e o Vinho do Porto — Portugal. Eusébio e o queijo da serra — Portugal. Fátima e as rendas de bilros — Portugal. O improviso e o Infante — Portugal. Mãe, diz a cartilha, eu gos-to mui-to*

*da mi-nha te-rra. Por muitas razões, por cem razões. A crise preocupa-o? Preocupe-se com a crise, mas veja as cem razões e lembre-se de outras cem. Isto é um caso de coração.*





(...) Continuação

**51. A Baixa da Caixa**

O que fica quando se acabam as férias, feriados e pontes.

**52. A telenovela**

Na arte de fazer render o peixe somos tão bons como os melhores.

**53. A bolacha maria**

Para o menino e para a menina, para o bebé e para o avô.

**54. Os eléctricos**

Ecológico, forrado a matérias nobres, com um desprezo soberano pelo horários. O transporte dos grandes senhores.

**55. Leitão da Bairrada**

O mais saboroso infantícídio da gastronomia portuguesa.

**56. Caldo verde**

A couve reinventada.

**57. Macau**

Quando a China despertar ninguém estará tão perto para desejar bons-dias.

**58. A capa e a batina**

A nossa tradição mais negra.

**59. O sextante**

Toda navegação marítima nos agradece reconhecida.

**60. As tripas à moda do Porto**

Das entranhas vieram, às entranhas tornarão.

**61. As pousadas**

Um anfitrião oficial espera por si nas melhores paisagens do país.

**62. Vieira da Silva**

A pintar o Mundo com as lentes rachadas.

**63. O improviso**

Arte portuguesa de complicar o mais simples e facilitar o impossível.

**64. Barcos rabelos**

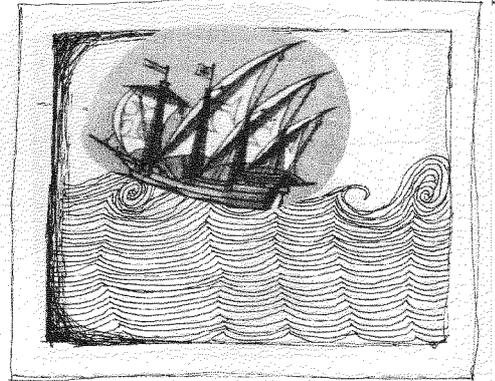
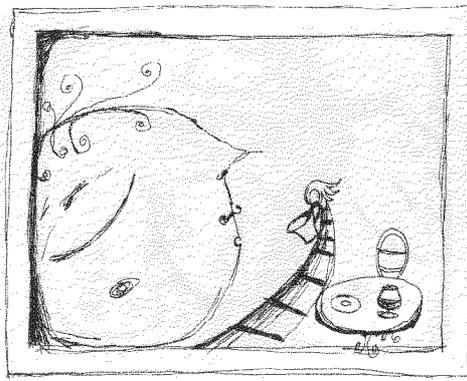
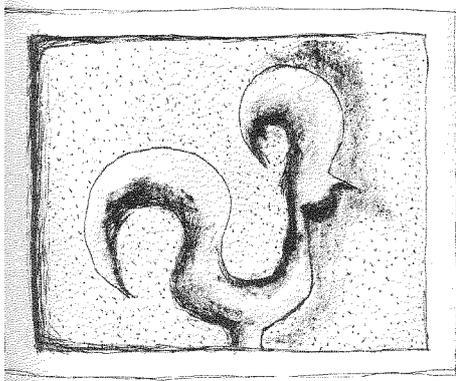
Heróis do Douro, transporte do nobre Porto, hoje parte da paisagem.

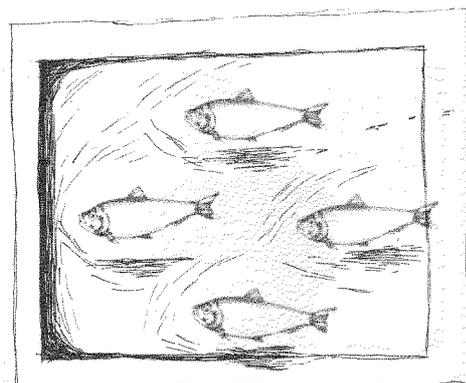
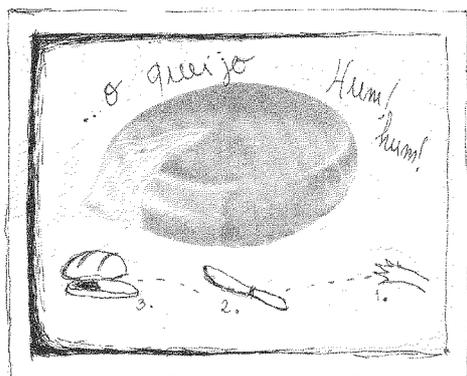
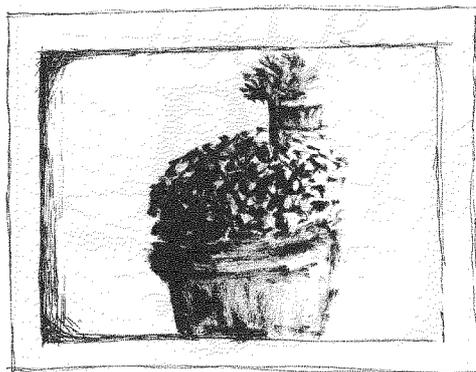
**65. As aldeias brancas**

O asseio acolhedor está de pedra e cal.

**66. As rendas de bilros**

Fábricas automatizadas, roam-se!





**67. O pé-de-meia**

As campanhas de publicidade bancárias passaram; este depósito privado ficou.

**68. A cartilha de João de Deus**

A pólvora didáctica antes da pólvora.

**69. Tapetes de Arraiolos**

Uma pequena vila alentejana vale o Império Persa.

**70. A sopa de pedra**

Prova de que o engenho humano pode fazer, com muito pouco, maravilhas.

**71. O "rallye" de Portugal**

Uma das coisas em que o Mundo reúne e determina que somos os melhores.

**72. O cavalo de Alter**

"A nossa história é toda ela de lés a lés uma vitória do ginete português."

**73. A água das pedras**

H<sub>2</sub>O e algo mais. Experimente pedi-la noutra língua.

**74. A vida de café**

Mãe de todos os ócios e madrasta de alguns talentos.

**75. A Vista Alegre**

A loiça que não lembra partir.

**76. Loiça das Caldas**

A única que justifica classificação etária.

**77. Os mapas do ACP**

Há 85 anos que nos guiam.

**78. Totobola**

"Foi você que disse que o 13 é um número de azar?..."

**79. Azeite**

O da azeitona e o que se faz ao fazer o mínimo possível.

**80. O porco**

A versão mais gorda das vacas magras.

**81. Sagres**

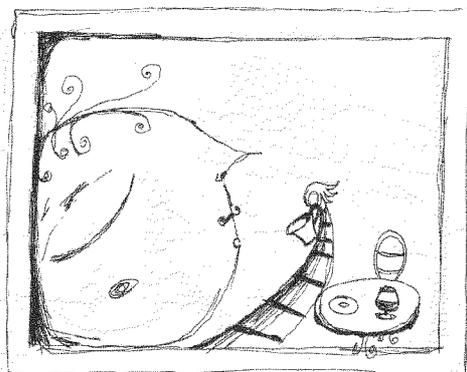
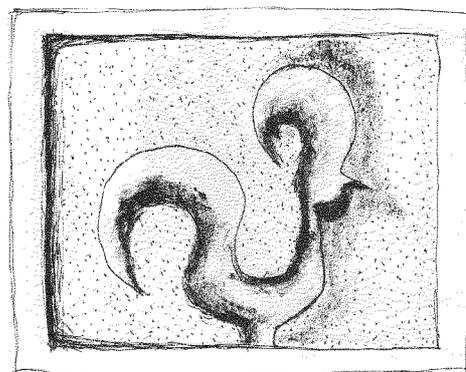
Um passo em frente e era o abismo. Não foi, mas era preciso tentar.

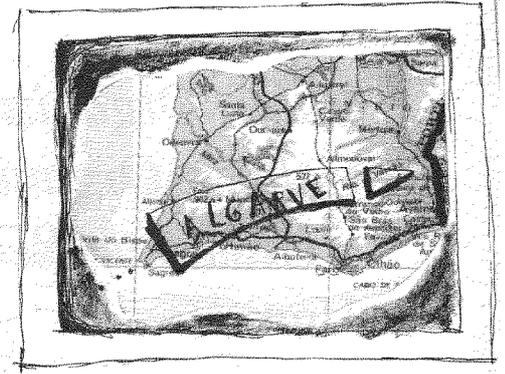
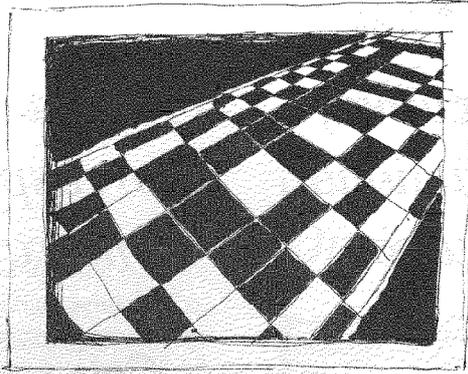
**82. O Infante**

O homem das costas mais largas.

**83. O Brasil**

O filho que fez render as moedas.



**84. A fragata**

Nós é que temos o Tejo, mas os estrangeiros é que as compraram.

**85. A lampreia do Minho**

A grande vitória do paladar sobre a repugnância.

**86. Sintra**

Um éden, com ou sem Byron.

**87. Mármore de Estremoz**

Por vezes alcunhado de Carrara.

**88. As correntes de ar**

Filhas da hipocondria, fantasmagóricas, portadoras de toda a doença.

**89. Vinho Verde**

Ou as uvas mais precoces do Mundo.

**90. O guarda-republicano**

A única tropa que temos para turista ver.

**91. Monsanto**

A aldeia mais portuguesa.

**92. Revista**

Quando pagámos para nos rirmos de nós.

**93. Cristal de Alcobaça**

Quando a arte tem o invisível por meta.

**94. Inês de Castro**

A mais bonita e macabra das nossas histórias de amor.

**95. Nun'Álvares Pereira**

O santo e a espada.

**96. A calçada portuguesa**

A arte que nos damos ao luxo de calcar aos pés.

**97. Os Restauradores**

Os heróis mais modernos da nossa história antiga.

**98. Gago Coutinho**

Como se atravessa o Atlântico Sul em dois aviões e duas etapas e ainda se fica famoso. Não é travessia, mas não é mal achado.

**99. Tróia**

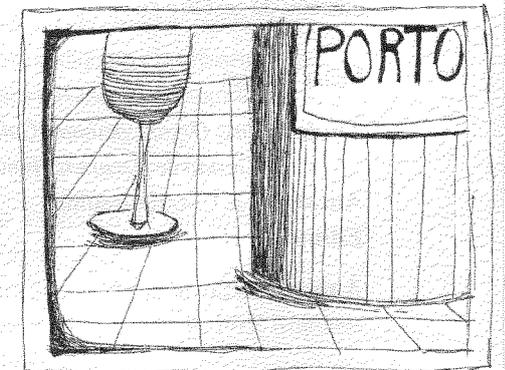
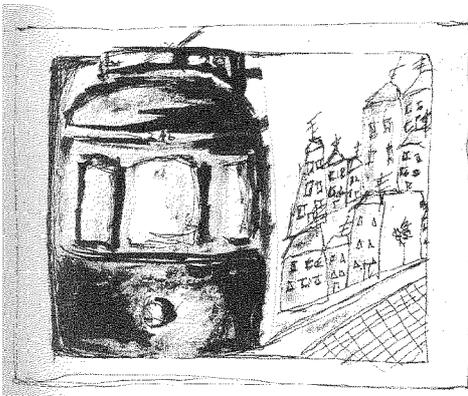
Um paraíso a dois passos da selva asfaltada.

**100. "Espaço T Magazine"**

Palavras para quê?!

*por José Mendonça da Cruz*

*In revista Espaço T — Magazine*



## *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*



As relações entre clima e cultura não são claras, constituindo mesmo um debate epistemológico longe de estar encerrado. Esta e outras questões estão no centro do livro que José Neves nos oferece e para as quais contribui com avanços significativos.

O estudo, agora apresentado ao público, tem o mérito de não constituir um mero exercício de laboratório, mas de aplicar os conceitos operacionais à caracterização de sectores complexos e diferenciados como a Saúde, os Seguros, a Indústria e a Administração Pública.

É porventura o primeiro, a nível nacional, a proceder a uma comparação sistemática desta envergadura. Trata-se de um estudo em que clima e cultura são articulados com práticas de gestão dos recursos humanos o que, só por si, constitui um tema central, se pensarmos que entre os dois existem relações de causalidade recíprocas.

Este trabalho de José Neves constitui uma referência, a partir de agora indispensável, tanto para estudantes como consultores que se movimentam no domínio das ciências da gestão e do comportamento organizacional.

### Ficha Técnica

**Título:** *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*

**Autor:** Jorge Correia Jesuino

**Editora:** R.H.

À Venda nas Livrarias

## *Guia de Correspondência Comercial*



Actualmente escreve-se muito. Por um lado porque se tornou mais fácil e, por outro, porque as pessoas cada vez mais estão arreigadas à ideia de que só o que está escrito tem validade legal.

A correspondência assume particular destaque na vida empresarial por ser um meio

privilegiado de entrar em contacto com todos aqueles que de algum modo com ela se relacionam mas também por todos os seus custos inerentes.

Hoje, a correspondência subdivide-se em diversos tipos — carta, fax, *e-mail*, telegrama, memorando, ofício, *mailing*, entre outros.

Neste livro, que não pretende ser exaustivo, são tratados as cartas, os faxes e os *mailings* tendo em conta que o acto de comunicar envolve quatro elementos fundamentais: o emissor (remetente), a mensagem, o canal receptor (destinatário) e só será eficaz se definir o objectivo, identificar claramente o destinatário, se for clara, concisa e objectiva.

### Ficha Técnica

**Título:** *Guia de Correspondência Comercial*

**Autor:** Ana Paula Campos / Maria João Esteves

**Editora:** Plátano Editora, Edições Técnicas, Lda.

À Venda nas Livrarias

## A Cultura Geral de A a Z



*A Cultura Geral de A a Z* é um dicionário de cultura geral prático, graças à sua classificação alfabética e ao seu índice dos temas nucleares; interdisciplinar, devido às suas entradas e às suas cronologias sintéticas; indispensável para consolidar a cultura geral do leitor. Aborda, essencialmente, os seguintes temas:

- A História
- A Leitura
- As Correntes de Pensamento
- A Arte
- As Ciências
- As Apostas Contemporâneas

### Ficha Técnica

**Título:** *A Cultura Geral de A a Z*

**Autores:** Catherine Roux-Lanier, Daniel Pimbé, Franck Lanot e André Ropert

**Tradutores:** Ana Rabaça e Alexandre Emílio

**Editora:** Plátano Editora, SA

À Venda nas Livrarias

## Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial



Numa exposição concisa e simultaneamente esclarecedora, os autores, docentes do Instituto Superior Técnico, transpõem para esta obra toda a sua larga experiência académica e profissional na área da Avaliação de Projectos de Investimentos.

A obra encontra-se dividida em duas partes: uma primeira onde se apresentam os princípios fundamentais da análise financeira de investimentos, e uma segunda, mais detalhada, orientada no sentido de apresentar a estrutura constitutiva de um *dossier* de avaliação de um projecto.

Particular ênfase é dada aos seguintes aspectos:

- Destaque à fase de diagnóstico estratégico e estudo de mercado;
- Esclarecimento detalhado das diferenças entre avaliação pré e pós decisão do financiamento;
- Apresentação pormenorizada dos mapas económico-financeiros necessários ao apuramento dos resultados, bem como as suas inter-relações;
- Tomada de posição clara quanto à utilização dos diferentes métodos e técnicas mais conhecidas. O cuidado e preocupação pedagógica manifestada pelos autores faz desta obra um elemento de consulta e referência que se recomenda a todos, profissionais ou estudantes, que se dediquem e interessem pelas matérias respeitantes à avaliação de projectos.

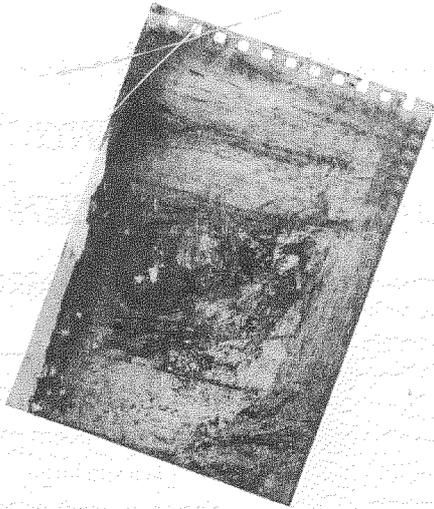
### Ficha Técnica

**Título:** *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*

**Autores:** João Oliveira Soares, Artur Viana Fernandes, Américo André Março, João Pedro P. Marques

**Editora:** Edições Sílabo, Lda

À Venda nas Livrarias



## *Tiadro.com Lança Primeiro Portal Vertical de Recursos Humanos em Portugal*

**Num só lugar, pessoas, informação, produtos e serviços RH**

Tiadro.com — **O PORTAL DAS PESSOAS**, é o primeiro portal vertical de Recursos Humanos em Portugal. O conceito inovador é simples: **num só lugar (virtual) pode encontrar-se pessoas, informação, e-Produtos e e-Serviços de Recursos Humanos.**

Ao entrar no quinto ano de actividade na Internet, a **Tiadro.com** mantém o seu espírito pioneiro e inovador, apresentado-se agora assumidamente como um **Portal Vertical na área de Recursos Humanos**, virado para o mundo lusófono. Estas mudanças vêm acompanhadas de uma mudança de fundo no grafismo do portal, agora mais simples, intuitivo e agradável, de uma reestruturação dos conteúdos e de algumas novidades.

**PESSOAS:** O Portal das Pessoas está vocacionado especialmente para os profissionais de Recursos Humanos, sejam técnicos ou gestores, professores e alunos de Recursos Humanos, assim como para todos os profissionais, empregados ou desempregados, que procurem serviços de recrutamento electrónico e gestão de carreira.

**INFORMAÇÃO:** Para além de um serviço diário de **Clipping RH** feito em Portugal e no Brasil em mais de 30 sites, jornais e revistas, e que pode ser enviado gratuitamente por *e-mail* a quem o subscrever, **O PORTAL DAS PESSOAS** disponibiliza ainda a *e-Recursos Humanos*, **Newsletter RH** para o Mundo Lusófono, gratuita e quinzenal, com conteúdos originais e produzidos em Portugal. Uma biblioteca de conteúdos Rh actualizada semanalmente e uma agenda com informações relacionadas com cursos e eventos RH formação em geral, lazer e actividades culturais, são outras áreas informativas do Portal.

**PRODUTOS E SERVIÇOS:** O Portal das Pessoas inclui uma área de Recrutamento Electrónico — *JobShop Tiadro*, “A 1.ª Loja de Emprego na Internet” — onde as empresas recrutadoras podem encontrar mais de 23 000 currículos de candidatos a emprego, de formação e experiências muito diversas, cobrindo todo o país e vários países estrangeiros. Todas as semanas, gratuitamente e por *e-mail*, qualquer empresa pode estar a par dos últimos currículos entrados através da *Montra JobShop.Tiadro*. Por sua vez os candidatos a emprego, desempregados ou empregados interessados numa mudança de carreira, ao utilizarem o *JobShop Tiadro* terão os seus currículos potencialmente expostos às mais de 500 empresas registadas neste serviço.

O *Académico.Tiadro* é uma área exclusiva para estudantes e recém-formados do Ensino Superior, onde para além da informação específica há também acesso a um serviço de recrutamento electrónico internacional, numa parceria com a “maior feira do mundo de emprego para universitários”. **Testes psicotécnicos on-line**, *aprendizagem de inglês* igualmente *on-line* e novas áreas a lançar brevemente (*Comunidade RH* e *NetEditora.Tiadro*), completam, por agora, a já vasta oferta de produtos e serviços d’**O PORTAL DAS PESSOAS**

Para mais informações, contactar:

www.tiadro.com

CAMPANHA, LDA — António M. Caeiro

Tel.: 21 492 32 39/491 99 00

# DIRIGIR

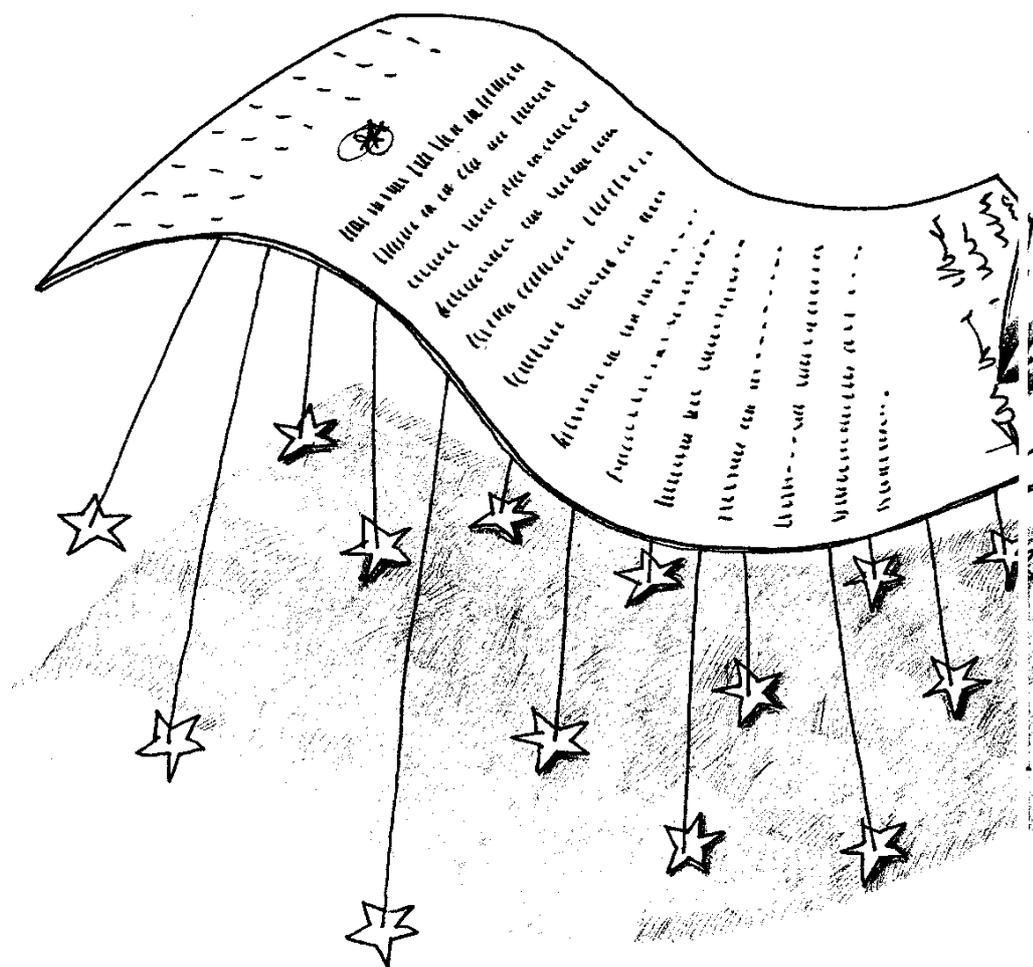


---

*s e p a r a t a*

# *Estratégia e Política Empresarial*

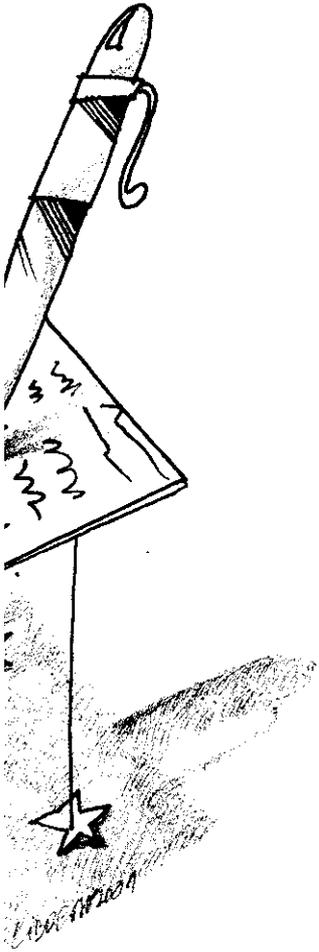
*Carta Europeia das Pequenas Empresas*



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 71 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

**A**o subscreverem a Carta Europeia  
das Pequenas Empresas os quinze

Estados membros da União Europeia assumem  
formalmente que as pequenas empresas são a  
espinha dorsal da economia europeia sendo um  
dos principais motores da inovação, do emprego  
e da integração social e local na Europa. Por  
outro lado, reconhecem os signatários da Carta,  
as pequenas empresas são as mais sensíveis  
às mudanças no enquadramento empresarial  
e as primeiras a soçobrar sob o peso do excesso  
de burocracia. São, também, as primeiras  
a beneficiar de iniciativas que reduzam a  
burocracia e recompensem os bons resultados.



É possível melhorar a situação das pequenas empresas na União Europeia através de acções destinadas a estimular o espírito empresarial, a avaliar as medidas existentes e, quando necessário, a torná-las propícias às pequenas empresas, bem como a assegurar que os decisores políticos tomem na devida conta as necessidades dessas empresas. Para esse efeito, os Estados membros da União Europeia comprometem-se a:

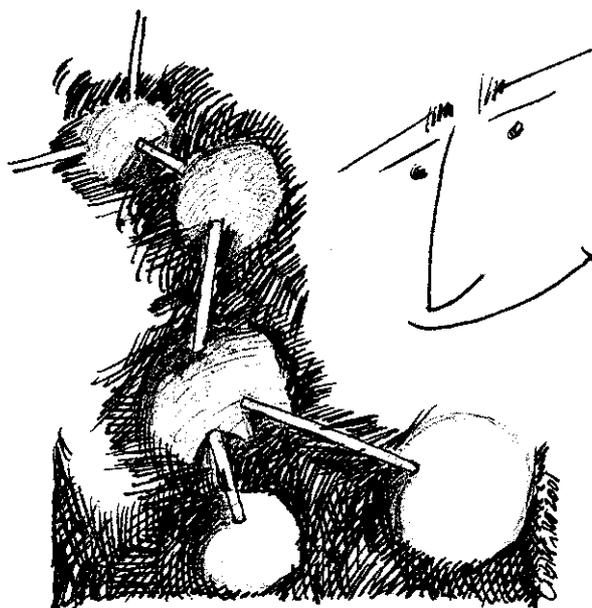
- reforçar o espírito de inovação e iniciativa que permite às empresas europeias enfrentar os desafios que se lhes deparam;
- estabelecer um quadro regulamentar, fiscal e administrativo que conduza à actividade empresarial e melhore o estatuto dos empresários;
- assegurar o acesso aos mercados com base em requisitos que sejam o menos onerosos possível, sem deixarem de ser compatíveis com os superiores objectivos da ordem pública;
- facilitar o acesso à melhor investigação e à melhor tecnologia;
- melhorar o acesso ao financiamento ao longo de todo o ciclo de vida das empresas;
- melhorar continuamente o seu desempenho, por forma a que a União Europeia ofereça o melhor ambiente às pequenas empresas em todo o Mundo;
- ouvir a voz das pequenas empresas,
- promover um apoio de primeira classe às pequenas empresas.

## *Linhas de Acção*

Ao aprovar, no Conselho Europeu de Santa Maria da Feira, a Carta Europeia das Pequenas Empresas, os Estados membros comprometeram-se a seguir as seguintes linhas de acção, tomando em devida consideração as necessidades das pequenas empresas:

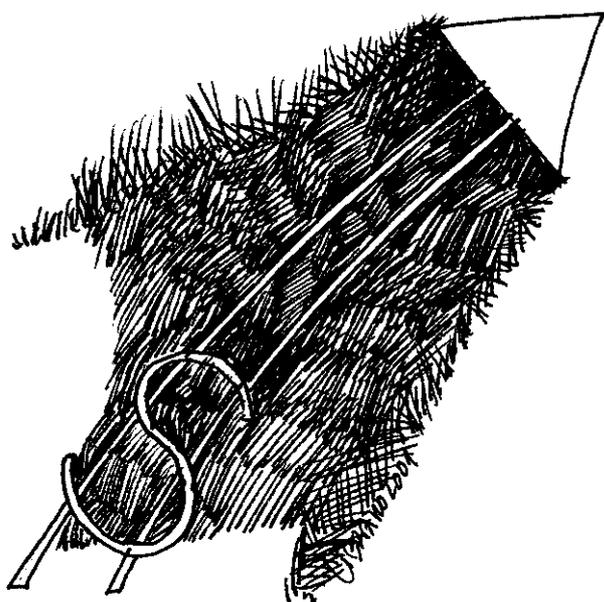
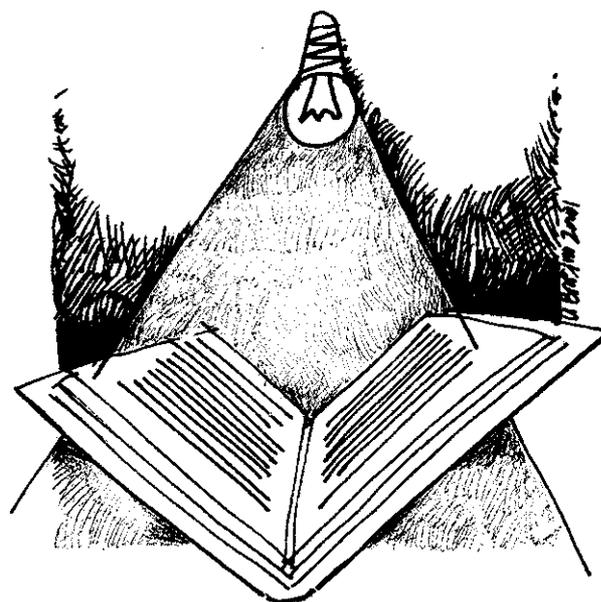
### *1. EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO EMPRESARIAL*

*A Europa incentivará o espírito empresarial e as novas competências desde a mais tenra idade e ministrará conhecimentos gerais sobre as empresas e a iniciativa empresarial em todos os níveis de ensino. Os módulos específicos relacionados com o mercado deverão passar a ser uma componente essencial do ensino secundário e superior. Incentivaremos e promoveremos os esforços dos jovens no mundo empresarial e desenvolveremos programas de formação adequados para gestores de pequenas empresas.*



## 2. UM ARRANQUE MAIS BARATO E MAIS RÁPIDO

*Os custos de arranque das empresas devem evoluir no sentido de se tornarem os mais competitivos do Mundo. Os países onde os trâmites para a aprovação de novas sociedades são mais lentos e onerosos deveriam ser incentivados a aproximarem-se dos mais rápidos. Deveria aumentar o acesso em linha para efeitos de registo.*

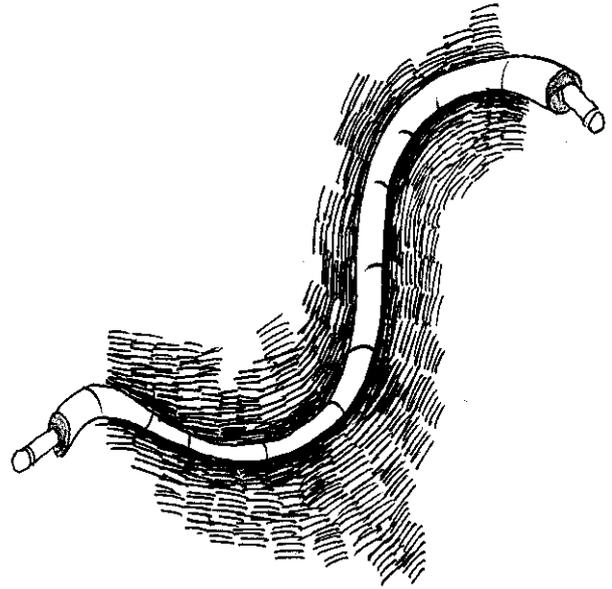


## 3. MELHOR LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO

*As leis nacionais em matéria de falências deveriam ser avaliadas à luz das boas práticas. A nova regulamentação a nível nacional e comunitário deveria ser analisada na óptica do seu impacte sobre as pequenas empresas e empresários. As regras nacionais e comunitárias deveriam ser simplificadas sempre que possível, devendo os Governos adoptar documentos administrativos de fácil utilização. As pequenas empresas poderiam ser dispensadas de certas obrigações regulamentares. Neste contexto, a Comissão poderia simplificar a legislação relativa à concorrência, a fim de tornar o seu cumprimento menos oneroso para as pequenas empresas.*

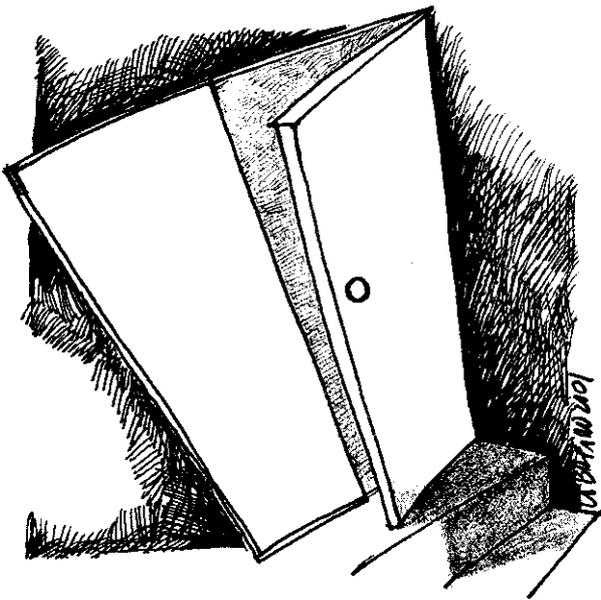
#### 4. DISPONIBILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

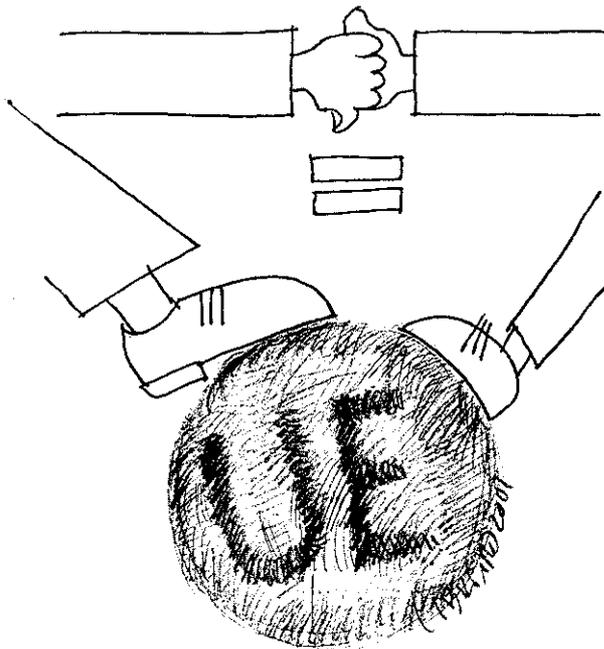
*Tentaremos garantir que os estabelecimentos de formação, complementados por programas de formação em exercício, assegurem uma oferta adequada de competências adaptadas às necessidades das pequenas empresas e proporcionem aconselhamento e formação ao longo da vida.*



#### 5. MELHORIA DO ACESSO EM LINHA

*Há que exortar os poderes públicos a intensificarem a comunicação electrónica com o sector das pequenas empresas. Desta forma, as empresas poderão receber aconselhamento, apresentar candidaturas, enviar declarações de impostos ou obter simples informações em linha, de forma mais rápida e barata. A Comissão deve dar o exemplo neste domínio.*





## 6. BENEFICIAR MAIS DO MERCADO ÚNICO

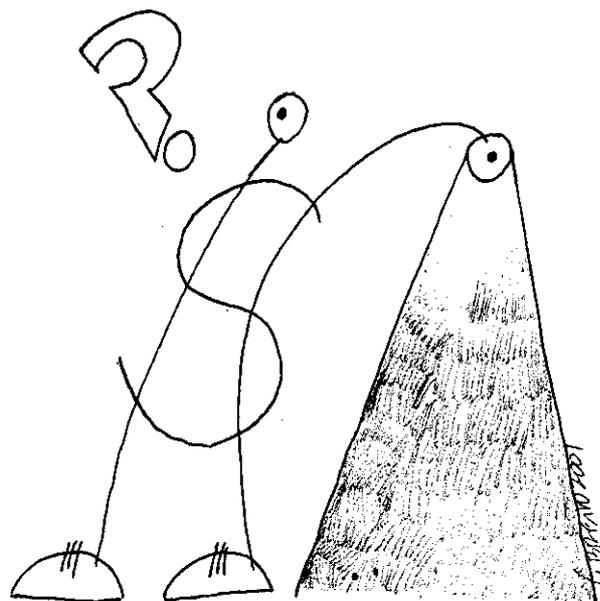
As pequenas empresas estão a colher os benefícios das reformas que estão a realizar-se na economia europeia. Por esse motivo, a Comissão e os Estados membros devem prosseguir as reformas em curso no sentido da plena realização de um verdadeiro mercado interno da União onde as pequenas empresas possam movimentar-se sem dificuldade em áreas críticas para o seu desenvolvimento, como o comércio electrónico, as telecomunicações, os sectores de utilidade pública, os contratos públicos e os sistemas de pagamentos transfronteiras.

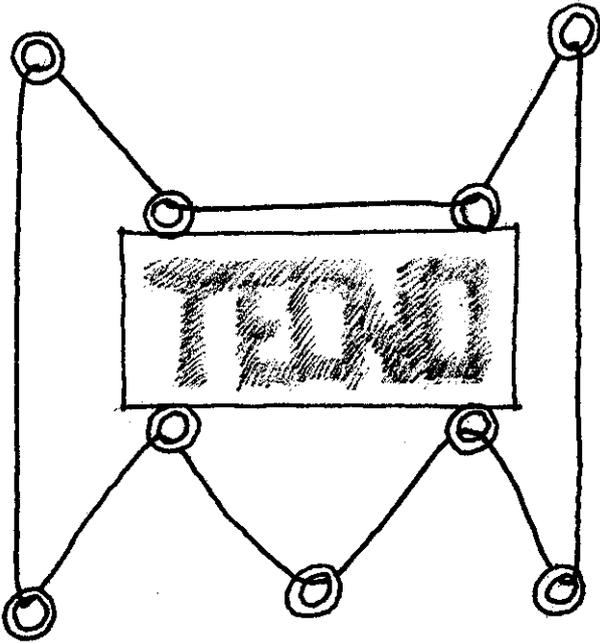
Ao mesmo tempo, as regras de concorrência europeias e nacionais deverão ser rigorosamente aplicadas, de modo a garantir que sejam dadas às pequenas empresas todas as possibilidades de entrar em novos mercados e de competir em pé de igualdade.

## 7. FISCALIDADE E QUESTÕES FINANCEIRAS

Os sistemas fiscais devem ser adaptados por forma a recompensar os bons resultados, a encorajar o lançamento de novas empresas, a propiciar a sua expansão e a criação de emprego, e a facilitar a criação e a transmissão de pequenas empresas. Os Estados membros devem aplicar as melhores práticas nos domínios da fiscalidade e dos incentivos ao desempenho pessoal. Os empresários necessitam de financiamento para concretizar as suas ambições. Para melhorar o acesso das pequenas empresas aos serviços financeiros, propomo-nos:

- identificar e suprimir os entraves à criação de um mercado de capitais pan-europeu e à implementação do Plano de Acção dos Serviços Financeiros e do Plano de Acção em prol do Capital de Risco;
- melhorar as relações entre o sistema bancário e as pequenas empresas, criando condições de acesso adequadas ao crédito e ao capital de risco;
- melhorar o acesso aos fundos estruturais e acolher favoravelmente as iniciativas do Banco Europeu de Investimento, no sentido de aumentar os fundos disponíveis para apoio a novas empresas e empresas de alta tecnologia, incluindo os instrumentos em matéria de capital próprio.





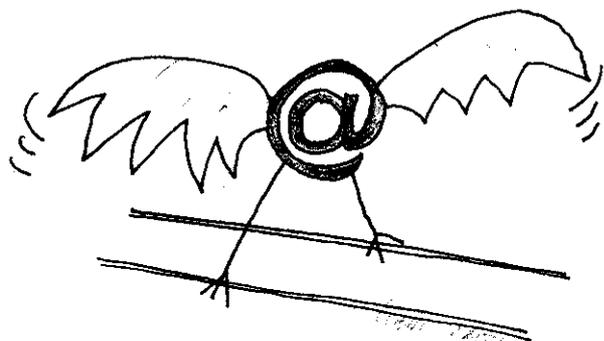
## 8. REFORÇO DA CAPACIDADE TECNOLÓGICA DAS PEQUENAS EMPRESAS

Reforçaremos os programas existentes destinados a promover a disseminação de tecnologias junto das pequenas empresas, bem como a capacidade destas últimas para identificar, seleccionar e adaptar essas tecnologias.

Fomentaremos a cooperação tecnológica e a partilha de tecnologias entre empresas de diferentes dimensões e especialmente entre pequenas empresas europeias, desenvolveremos programas de investigação mais eficazes centrados na aplicação comercial dos conhecimentos e da tecnologia e criaremos e adaptaremos sistemas de certificação e controlo de qualidade para as pequenas empresas.

*É importante assegurar que as pequenas empresas possam obter patentes comunitárias e que estas lhes sejam facilmente acessíveis. Fomentaremos a participação das pequenas empresas na cooperação entre sociedades a nível local, nacional, europeu e internacional, bem como a colaboração entre as pequenas empresas e os estabelecimentos de ensino superior e de investigação.*

*São, pois, de apoiar as acções a nível nacional e regional no sentido de desenvolver as redes e os ninhos de empresas e é de incrementar a cooperação pan-europeia entre pequenas empresas com recurso às tecnologias de informação, devendo-se igualmente disseminar as melhores práticas em matéria de acordos de cooperação e apoiar a colaboração entre pequenas empresas para aumentar a sua capacidade de penetração nos mercados pan-europeus e alargar as suas actividades nos mercados de países terceiros.*



### 9. MODELOS DE COMÉRCIO ELECTRÓNICO BEM SUCEDIDOS E APOIO DE PRIMEIRA CLASSE ÀS PEQUENAS EMPRESAS

*A Comissão e os Estados membros devem encorajar as pequenas empresas a aplicarem as melhores práticas e a adoptarem modelos de actividade bem sucedidos que lhes permitam florescer verdadeiramente na nova economia.*

*Vamos coordenar a actividade dos Estados membros e da União Europeia no sentido de criar sistemas, redes e serviços de informação e apoio às empresas que sejam de fácil acesso e compreensão e estejam de acordo com as necessidades dessas mesmas empresas. Vamos assegurar o acesso às orientações e ao apoio de mentores e business angels, nomeadamente através de sites na Internet, e exploradas as possibilidades do Observatório Europeu das PME.*

### 10. REPRESENTAÇÃO MAIS FORTE E EFICAZ DOS INTERESSES DAS PEQUENAS EMPRESAS A NÍVEL DA UNIÃO E A NÍVEL NACIONAL

*Concluiremos a análise do modo como os interesses das pequenas empresas se encontram representados a nível da União Europeia e a nível nacional, inclusivamente através do diálogo social.*

*Comprometemo-nos a caminhar para estes objectivos usando o método aberto de coordenação das políticas nacionais em matéria de empresas. Para esse efeito, recorreremos ao Programa Plurianual para as Empresas e Empresários, ao processo de Cardiff (reformas económicas), ao processo do Luxemburgo (políticas de emprego) e a outros programas e iniciativas comunitárias. Acompanharemos e avaliaremos anualmente os progressos realizados, com base num relatório da Comissão sobre as questões relevantes, a apresentar nas cimeiras da Primavera. Usaremos indicadores eficazes para avaliar a evolução ao longo do tempo e em relação ao melhor que existir no Mundo a fim de consolidar a sua aprendizagem, procurando melhores práticas em todos os campos que tenham a ver com as pequenas empresas para melhorar continuamente o seu desempenho.*



●  
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO  
*Professor Universitário; Investigador Associado*

○



PAPÉL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUEL LIBREIRO. IMPRESSÃO: TTP PIRELLA S.A.

# *Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha*

A Câmara Hispano-Portuguesa de Comércio e Indústria em Espanha, em colaboração com a Embaixada de Portugal e o ICEP, tem uma Bolsa de Trabalho que reúne ofertas e procuras de empresas e profissionais com interesses tanto em Portugal como em Espanha.

## **BOLSA DE TRABALHO**

### OFERTAS E PROCURAS

Apdo. de Correos: 19196

Tel.: +34 91 442 23 00

Fax: + 34 91 442 22 90

e-mail:

[camaraportugal@mad.servicom.es](mailto:camaraportugal@mad.servicom.es)



### Alguns Volumes Publicados

**A Aprendizagem e os Jovens**  
M<sup>o</sup> Lucília Oliveira/Manuela Porto

**A Comunicação**  
Luís Cardim/Pedro Marques

**Definição de Objectivos de Formação**  
Maria de Lourdes Vieira

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

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

**O Método Demonstrativo**  
Arménio Pereira/José Eduardo Rocha

**Preparação e Desenvolvimento de Sessões de Formação**  
Fernando Oliveira

**A Análise de Trabalho - Abordagem Sistémica**  
Acácio Duarte

**Elaboração de Programas de Formação**  
José Manuel Dias

**Guia Prático para o Uso do Retroprojector**  
Artur da Rocha Machado

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

**Métodos Pedagógicos**  
João Pinheiro/Lucília Ramos

**Concepção de Cursos de Ensino Assistido e Multimédia**  
José Garcez Lencasrtre

**Psicologia da Aprendizagem - Conceções, Teorias e Processos**  
Jorge Pinto

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

Preço: 650\$00

DISTRIBUIÇÃO E VENDA:

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



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**