

# DRIGIR

*revista para chefias e quadros*

## *Modas e Modos de Vida*



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



MINISTÉRIO DAS ACTIVIDADES  
ECONÓMICAS E DO TRABALHO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

# S U M Á R I O

EDITORIAL 2

DESTAQUE 3

Modas e modos de vida: um olhar sobre o comércio

*J. M. Marques Apolinário*

“Modas” das minorias 9

*Carlos Barbosa de Oliveira*

HISTÓRIA E CULTURA 14

Os escravos domésticos e o seu dono

*João Godinho Soares*

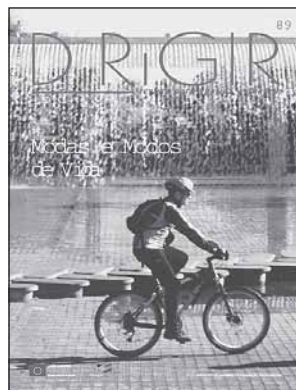


FOTO: JORGE BARROS

22 FORMAÇÃO

Formação é acção

*Luís Alcoforado*

24 Uma aposta no futuro

*Laura Macedo*

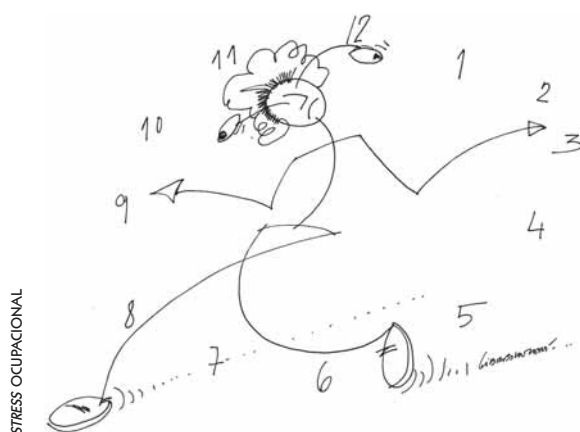
28 GESTÃO

Stress ocupacional

*Gabriel Domingos*

37 O caso do treinador pessoal

*Fausto Marsol*



Modos de vida 42

*Carlos Barbosa de Oliveira*

TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO 50

Modas, tendências e estilos de vida

Factores de evolução do mercado

*J. M. Marques Apolinário*

DESENVOLVIMENTO PESSOAL 53

A poupança do papel

*Alice Cardoso*

A sociedade espectáculo 57

*José Vicente Ferreira*

QUIOSQUE DE NOVIDADES 61



A POUPANÇA DO PAPEL

COLABORADORES: ALICE CARDOSO, CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA, FAUSTO MARSOL, GABRIEL DOMINGOS, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, JOÃO GODINHO SOARES, JOSÉ VICENTE FERREIRA, LUÍS ALCOFORADO, LAURA MACEDO, NUNO DE OLIVEIRA PINTO. REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO GRÁFICA: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES.



## FICHA TÉCNICA

### PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

### DIRECTOR

Luísa Falcão

### COORDENADORA

Lídia Spencer Branco

### CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma  
Francisco Vasconcelos  
Elizabete Miranda  
Félix Esménio  
Henrique Mota  
João Palmeiro  
Lídia Spencer Branco  
Luísa Falcão  
J. M. Marques Apolinário  
J. Vicente Ferreira

### APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

### REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento  
de Formação Profissional  
Direcção das Revistas *Dirigir* e *Formar*  
Tel.: 21 861 41 00  
Ext.: 2652, 2719  
Fax: 21 861 46 21  
Rua de Xabregas, n.º 52  
1949-003 Lisboa  
E-mail: [dirigir@iefp.pt](mailto:dirigir@iefp.pt)

### DATA DE PUBLICAÇÃO

Março 2005

### PERIODICIDADE

6 números/ano

### TIRAGEM

21 000 exemplares

### CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo,  
data de nascimento, morada,  
função profissional, empresa  
onde trabalha e respectiva área  
de actividade para  
Rua de Xabregas, 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 IEFP.

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

L

A

—

R

O

T

I

D

E

Ao assumir a Direcção das revistas *DIRIGIR* e *FORMAR* faço-o com muito prazer e com a noção da responsabilidade de fazer prosseguir, com a qualidade a que habituámos os nossos leitores, estes projectos, já consolidados, que outros responsáveis do IEFP criaram e desenvolveram.

Cumprimento o Dr. Estêvão André, de quem recebi o testemunho, e todos os nossos leitores e colaboradores. Uma palavra especial endereço à Dr.ª Lídia Branco, coordenadora da *DIRIGIR*, pelo seu permanente empenho e dedicação, bem como aos membros do Conselho Editorial que, com entusiasmo e interesse, nos têm acompanhado, não obstante algumas vicissitudes por que a revista passou.

Desde já nos comprometemos a retomar a periodicidade habitual e a contribuir para que a *DIRIGIR* possa continuar a constituir-se um instrumento válido de actualização permanente das chefias e quadros, seu público-alvo prioritário.

Num momento crucial em que imperativos económicos e de competitividade exigem das empresas um esforço de reorganização e modernização, tal papel afigura-se de uma importância acrescida.

Na verdade, neste contexto de grandes desafios às organizações e às pessoas, novas respostas são requeridas. Este número é exactamente consagrado à análise das modas e dos novos modos de vida, e à sua relação recíproca.

Se, por um lado, se assiste a uma sociedade pautada pelo efémero e o transitório, promovendo atitudes excessivas de consumo e desperdício, por outro, cada vez em maior número, cidadãos apelam e praticam um estilo de vida respeitador do ambiente e de um consumo sustentável, ao nível global, que assegure um desenvolvimento durável e equilibrado, onde pontuam empresas socialmente responsáveis.

Como compatibilizar crescimento económico e modos de vida sustentáveis, em equilíbrio com o ambiente e a própria natureza humana, deve, pois, ocupar o centro do debate.



Luísa Falcão

# *Modas e Modos de Vida* *Um Olhar sobre* *o Comércio*



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

○

*Nas modernas sociedades o comércio,  
sendo a montra das modas, é também  
a montra dos modos; é a montra  
dos modos de vida que levamos.*

É inelutável: para que não sejam ofuscadas, as empresas têm de adaptar os seus produtos e as suas práticas comerciais às preferências dos clientes. Não sobrevivem se não o fizerem. Os comportamentos e atitudes dos clientes obrigam o comércio a transformações contínuas e em todos os aspectos da sua actividade. Tanto a nível dos produtos como a nível dos formatos ou no das técnicas e práticas comerciais.

No entanto, a relação procura-oferta é mais complexa do que isso. Não se processa apenas num sentido. É uma relação de múltiplas influências e interdependências. As empresas que “gerem o futuro”, diz um guru da gestão, esforçam-se não só por acompanhar as preferências dos clientes mas procuram estar sempre um pouco à frente dessas mesmas preferências. “Os clientes muitas vezes não sabem o que querem até o verem.” Significa isto que o mercado, além de objecto, também é factor de mudança. Isto é, não só o mercado se vai moldando às pessoas, mas as próprias pessoas são moldadas pelo mercado.

Na verdade, por que motivo adoram as meninas uma boneca magrizona, tipo *top model* de nariz empinado, que dá pelo nome de *Barbie*? O que leva tanta gente a formar fila durante uma longa noite, junto a um armazém de nome esquisito (IKEA?) que vai inaugurar no dia seguinte? E por que motivo as pessoas acorrem em massa às lojas de informática, às zero horas do primeiro dia em que é posta à venda, à escala mundial, a última versão do *Microsoft Office*? Dir-se-ia, dessas pessoas, que são telecomandadas pela força onipotente de qualquer instância superior. Sabemos pouco de forças divinas, mas certamente que o marketing e os *mass media* não são alheios à explicação destes fenómenos.

Indiscutivelmente, uma boa maneira de apreender os novos hábitos e comportamentos socioculturais é observar o comércio que nos rodeia, que nos seduz e que nos molda (de tanto nos querer servir).

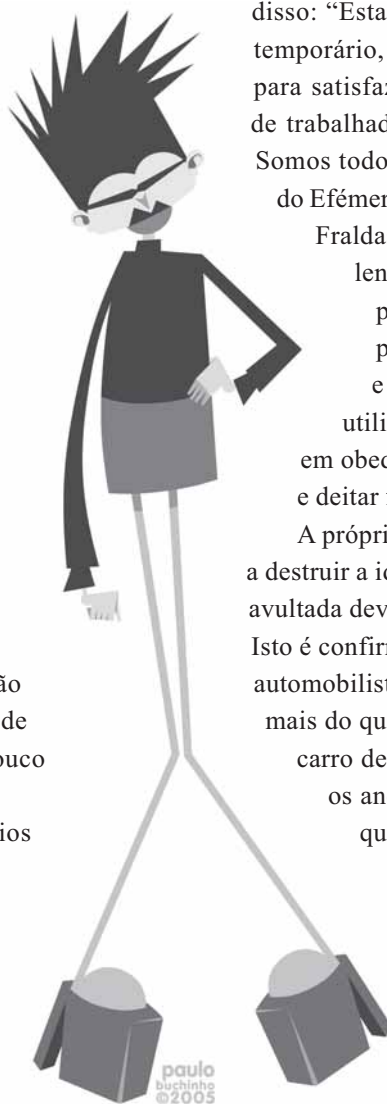
## Na Era do Efémero

Aliás, tem a ver com o comércio uma das críticas mais frequentes que é feita ao nosso tempo. Vivemos numa “sociedade de consumo”. Temos à mão, para comprar, uma indescritível quantidade de coisas, das mais básicas às mais triviais. A vida gravita à volta da compra de objectos e do seu culto. Frivolidade, artificialismo e materialismo são, segundo a visão comum, marcas do nosso tempo. É o “consumismo”. Outra característica comumente apontada — também ela tendo a ver com o comércio — é o ritmo de vida e a transitoriedade que lhe está associada. As relações das pessoas com as coisas e das pessoas entre si são cada vez mais efémeras. Primeiro e melhor que muitos outros, Alvin Toffler, o sociólogo do *Choque do Futuro*, apercebeu-se disso: “Estamos a entrar na era do produto temporário, feito por métodos temporários para satisfazer necessidades temporárias”, de trabalhadores temporários, acrescento eu. Somos todos, cada vez mais, “cidadãos da Era do Efémero”.

Fraldas de papel, guardanapos de papel, lenços de papel, pratos e talheres de plástico, bebidas em embalagem perdida, esferográficas, relógios e tantas, tantas outras coisas são utilizadas e imediatamente eliminadas, em obediência à lógica económica do “usar e deitar fora”.

A própria indústria automóvel foi a primeira a destruir a ideia tradicional de que uma compra avultada deveria ter carácter de permanência. Isto é confirmado pelo facto de, hoje em dia, os automobilistas já raramente conservarem um carro mais do que três anos e de muitos trocarem de carro de dois em dois anos ou mesmo todos os anos. Desfazemo-nos do automóvel já quase como nos desfazemos das latas de cerveja.

Até no equipamento de cozinha a oferta passou a privilegiar não só a versatilidade, mas também (não importa que a cozinha seja um lugar prosaico) a estética. Com o exigente ritmo de trabalho



é cada vez maior a falta de tempo para as tarefas domésticas. Atentas a este tipo de necessidades, as marcas de electrodomésticos têm vindo a fazer um investimento cada vez maior na funcionalidade e versatilidade dos seus produtos de forma a pouparem tempo aos seus utilizadores. Assim, máquinas de lavar também já secam roupa; fornos convencionais já incorporam microondas; os ferros que passam também borrifam, etc. E, como se isso não chegasse, uma vez que a cozinha é também espaço de convívio, os electrodomésticos passaram a ser objectos agradáveis à vista. Objectos de moda, enfim. Já lá vai o tempo em que o frigorífico e o fogão eram obrigatoriamente de cor branca e duravam para a vida. Agora são de qualquer cor e só duram até ao lançamento do próximo modelo. Portanto, neste império do novo, se o leitor — tal como eu — não dispõe de telemóvel da terceira geração, não dispõe de automóvel do último modelo, não dispõe da mais recente versão informática do *Office*, não dispõe (escândalo dos escândalos) de ecrã de plasma e, ainda assim, não se sente irremediavelmente infeliz, então permita-me um aviso: arriscamo-nos a ser considerados um *case study*... de arqueologia, bem entendido.

## *Culto do Físico, Comércios do Físico*

Outro traço geralmente apontado como característico do nosso quotidiano consiste, segundo os entendidos, na “nova centralidade e dimensão cultural do corpo”.

Actualmente, a saúde é entendida, não apenas como uma ausência de doença ou de enfermidade, mas (di-lo a Organização Mundial de Saúde) como um “estado completo de bem-estar físico, mental e social”. A saúde passou a estar associada ao bem-estar, que por sua vez é indissociável de “parecer bem”. Saúde e estética são, assim, cada vez mais, conceitos complementares. “Esta centralidade cultural do corpo revela-se no facto de, para além da sua dimensão biológica, o corpo ser hoje, inegavelmente, um recurso social e cultural que os indivíduos sujeitam a modelações e intervenções estéticas ou modos de apresentação, com intuítos de valorização pessoal”<sup>(1)</sup>

Em sintonia com a crescente disponibilidade social para “tratar” do corpo, responde o mundo do comércio através de inúmeras e variadas propostas de produtos e serviços especializados, numa dinâmica que é bem o exemplo do modo como as transformações culturais interferem com a esfera do consumo, e vice-versa.

A estilização do corpo é hoje possível (e incentivada) através de uma oferta imensamente variada de produtos e serviços específicos que abrange novos espaços e modalidades de actividade física, sofisticados tratamentos de beleza, serviços de cirurgia estética, e que se desdobra quase infinitamente por uma enorme multiplicidade de produtos de higiene, beleza, cosmética, perfumaria, etc. Até a proliferação de serviços de aconselhamento de imagem tal como a aplicação de tatuagens e *piercings* dão azo, hoje em dia, a actividades florescentes, sinal bem evidente dos novos estilos de vida centrados no bem-estar e na aparência do corpo.



Num estudo do Observatório do Comércio, *Cultura, Corpo e Comércio*<sup>(1)</sup>, pode o leitor encontrar uma excelente caracterização das dinâmicas recentes do consumo face às novas tendências socioculturais relacionadas com a estética, o bem-estar e a saúde do corpo. Não resistimos à tentação, com a devida vénia, de deixar aqui algumas notas.

## Moldar o Corpo, Dominar a Mente Do ginásio ao health club

“Sentir-se bem na sua pele” é uma das mensagens mais exploradas pela publicidade nos últimos anos. Esta expressão traduz bem a importância do prazer e do bem-estar individual na nossa sociedade. Não basta já a condição física “boa”, é preciso também que seja “bela”.

Por isso, os antigos ginásios de educação física passaram à história. Deram lugar aos modernos clubes de manutenção física (*health clubs*), inspirados na fórmula “*look good, feel good*”.

Nos *health clubs* associa-se saúde com beleza. “Trabalha-se” o corpo mas também a mente. Através de ciências ancestrais como o *yoga* e o *tai chi chuan* — que rapidamente conquistaram numerosos adeptos — celebra-se o bem-estar físico mas também psíquico.

Os *health clubs* constituem autênticos locais de culto da forma física. Dão particular atenção à arquitectura e ao *design*, e investem na criação de atmosferas e ambientes confortáveis, funcionais e descontraídos. Para captar diferentes universos, a sua oferta caracteriza-se pela multifuncionalidade: além de exercício físico, geralmente disponibilizam tratamentos estéticos e fisioterapêuticos e outras valências que lhes permite ir ao encontro de diversos públicos-alvo.

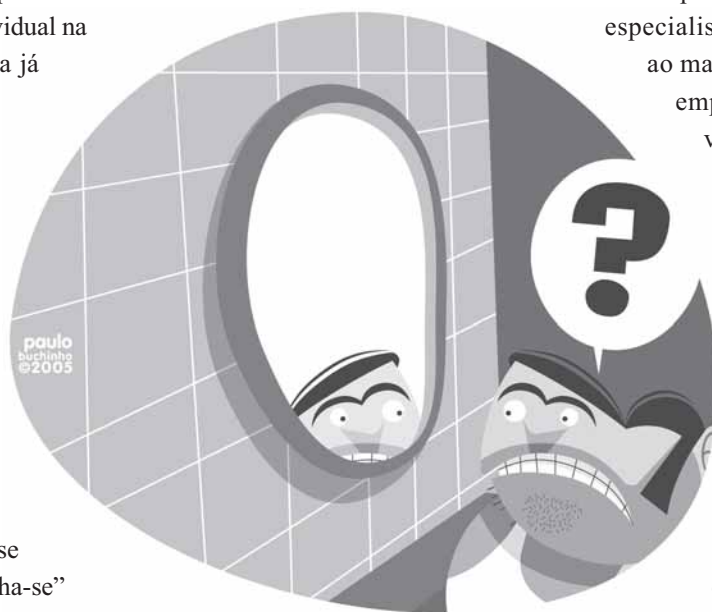
Trata-se de empresas que recorrem às mais sofisticadas técnicas de marketing e publicidade para captarem e fidelizarem os clientes. Na Internet, por exemplo, proliferam os *sites* que divulgam informações sobre os locais e as modalidades de serviço disponíveis. A comunicação, o atendimento e a prestação de serviços aos clientes são efectuados de forma personalizada, oferecendo-se mesmo a possibilidade de “requisitar” monitores privativos para aulas e tratamentos particulares (*personal training*).

## Corpos por Medida Alimentação light, produtos bio

Devido, em larga medida, às campanhas mediáticas promovidas por especialistas em nutrição e ao marketing de algumas empresas do sector, é cada vez maior a associação por parte dos consumidores entre a alimentação, a saúde e o bem-estar. Cada vez mais os consumidores estão sensibilizados para a importância de uma alimentação equilibrada. Em relação directa com essa sensibilização, a alimentação nutricional e dietética atrai cada vez mais adeptos.

Os produtos *low*, *light* e *soft*, sejam eles cereais de pequeno-almoço, sumos de fruta, lacticínios ou chocolates, vêm acrescida a sua procura no mercado e nalguns casos (cereais, por exemplo) tornaram-se “produtos de moda”.

Fortemente marcados pela sazonalidade, os *light* são objecto de fortes campanhas promocionais por parte dos produtores, que apostam na inovação e diversificação permanentes dos produtos. Isto não impede que os consumidores por vezes questionem a qualidade e os efeitos reais destes produtos. Daí o aparecimento, em segmentos como os sumos de fruta,





de conceitos alternativos como “100 por cento natural” ou “vitaminado”.

A par disto, as lojas e restaurantes macrobióticos e vegetarianos vão ganhando uma maior expressão. Por outro lado, em especial na grande distribuição, assiste-se à vulgarização dos produtos *bio*, fenómeno igualmente sintomático das novas preocupações culturais em torno da preservação do ambiente.

## Moda Desportiva

### Desportista? Sim, mas com estilo

Se há uns anos atrás a compra de artigos desportivos (nomeadamente, vestuário e calçado) tinha como finalidade imediata ou a prática desportiva ou o lazer, actualmente ela destina-se também, e em larga medida, ao uso quotidiano.

Significa isto que o desporto, quer dizer, a atitude desportiva, tornou-se uma forma de “estar na vida”. Os artigos e equipamentos desportivos invadiram domínios e espaços totalmente alheios à prática desportiva.

Vestuário desportivo (*sportswear*) e vestuário urbano (*streetwear*) são noções que se confundem nos modos de apresentação pública urbana de hoje, como forma de identificação e de afirmação de uma sociabilidade informal. Na rua, o *skate* ou os patins em linha; na praia, o *body-board* ou o *surf*; no campo como na cidade, as bicicletas BMX recrutam cada vez mais adeptos, sobretudo entre os jovens.

A vulgarização da “moda desportiva” prende-se essencialmente com alterações dos hábitos e comportamentos dos consumidores, que valorizam cada vez mais o conforto e bem-estar, e em especial com as atitudes e valores da população jovem urbana que incorporou o desporto e os conceitos que lhe estão associados (perseverança, liberdade, aventura, ousadia, competitividade) no conjunto dos seus valores e representações.

Mas não são apenas os jovens que aderem a este movimento. A tendência é para que um número crescente de adultos utilize, por exemplo, calçado desportivo tanto nas actividades de lazer como de trabalho, fazendo dissipar algumas das tradicionais fronteiras que as separavam, em prol do conforto e do bem-estar.

## Tatuagens e Piercings:

### Sinais dos tempos

Desde tempos remotos que o homem grava símbolos da sua cultura na pele. Para os índios Sioux, e já para os Egípcios também era assim, tatuar o corpo servia como meio de expressão religiosa ou mágica. O índio acreditava que após a morte eram as tatuagens que lhe conferiam a passagem ao paraíso. Para algumas comunidades primitivas das ilhas do Pacífico, o acto de pintar o corpo marcava a passagem da infância para a maioridade. E funcionava também como sinal de ascensão social: quanto mais tatuado fosse o indígena, mais elevado era o seu estatuto na tribo. Já no Japão feudal, diz-se, as coisas eram diferentes. Neste caso, as tatuagens eram usadas, ao que parece, como forma de punição. Daí talvez a conotação, ainda hoje presente nas sociedades ocidentais, das tatuagens com determinados movimentos marginais e grupos específicos, tais como marinheiros, soldados e presidiários. Como todos estarão lembrados, no *biceps* alimentado a espinafres *Poppey*, o marinheiro, ostentava com gala a sua imagem de marca: uma magnífica âncora.





Mas apesar das contra-indicações — a dor, o carácter permanente, o risco para saúde, os preconceitos —, o uso de tatuagens e *piercings* deixou de ser apenas uma prática simbólica de grupos marginais ou movimentos contestatários da sociedade. Passou a ser apropriado pela cultura de consumo, explorando o fascínio pelo “diferente” e pelo “exótico”. “Ser diferente”, ao que parece, é uma das motivações mais frequentemente apontadas para a realização de tatuagens e *piercings*.

“Diferente”, note-se, tanto pode significar exclusão em relação à sociedade pela recusa dos modelos instituídos, como pode representar uma mera demarcação estética, em termos de aparência física. Tanto assim é que há uns anos para cá alguns estilistas passaram a incorporar estes símbolos nas suas colecções, utilizando a tatuagem e o *piercing* como acessórios de moda. Por uma razão ou por outra, o facto é que cada vez mais pessoas se dispõem a gravar na pele figuras que cativam, excitam, interpelam e embelezam os corpos.

Em consequência, assiste-se não só à mercadorização destas práticas, traduzida, nomeadamente, na proliferação de *ateliers* de tatuagens e *piercings* nos principais centros urbanos, mas também à sua artificialização, graças ao desenvolvimento de uma indústria de produtos, como as tatuagens temporárias, ou à oferta de serviços de remoção de tatuagens tradicionais, que permitem alargar o leque de utilizadores e aumentar a aceitação social destas práticas.

Efêmeras e descartáveis, as tatuagens são hoje um elemento decorativo, um “fenómeno de moda”, que seduz, sobretudo, uma clientela jovem e urbana que, assim, procura diferenciar-se socialmente sem, contudo, se comprometer. Sinal dos tempos.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- (1) *Cultura, Corpo e Comércio*, edição do Observatório do Comércio, Abril de 2002, além de outras referências incluídas no texto.



# “Modas” das Minorias

CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
Jornalista

*A maioria dos consumidores ainda não percebeu, mas é bom que se habitue à ideia: ou altera, voluntariamente, os seus padrões de consumo e o seu estilo de vida predador do ambiente, ou fica à espera que a Mãe Natureza se encarregue de pôr as coisas em ordem. A bem ou a mal, chegaremos lá!*

É opinião quase consensual entre políticos, economistas e empresários, que o crescimento do consumo (e consequente crescimento económico) é fundamental para manter o emprego, razão que os leva, frequentemente, a considerar as políticas ambientais como entraves ao progresso. A maioria dos cidadãos que integram a primeira classe do comboio da globalização (países ocidentais e restantes países desenvolvidos) partilha da mesma opinião e manifesta-o nas urnas, como facilmente se conclui se analisarmos o mapa político da Europa. Dir-me-ão que ninguém de bom senso ousará renunciar voluntariamente ao bem-estar... mas não é isso que está em causa! A grande questão que se coloca, com crescente insistência, é saber se crescimento económico e consumo sustentável são



incompatíveis. A Agenda 21 (aprovada em 92, na Cimeira da Terra) dá uma resposta inequívoca a esta questão ao elencar um conjunto de medidas direccionadas para modos de produção e consumo sustentáveis que assegurem um desenvolvimento durável.

Não cabe aqui analisar como tem evoluído a discussão em torno da sustentabilidade. Importa, porém, perceber em que medida é que tem evoluído a consciencialização dos cidadãos face ao consumo, nomeadamente a partir do momento em que a Agenda 21 colocou a discussão sobre modos de vida sustentáveis no centro dos debates.

A grande questão gira, pois, em torno de saber se o consumo pode gerar responsabilidade social e se tenderemos mesmo para a criação de uma nova ciência (a que poderemos chamar *consumerologia*) que ensine os cidadãos a serem social e ambientalmente responsáveis, sem para isso terem necessidade de alterar radicalmente os seus padrões de consumo ou abdicar da sua qualidade de vida.



## Modas “Úteis”

A UE tem incentivado os Estados-membros a estabelecerem estratégias de desenvolvimento sustentável e a motivarem os cidadãos para o debate destas questões.

Infelizmente, a maioria dos portugueses tem estado praticamente afastada desta discussão, muito por falta de informação credível, mas também por falta de medidas e incentivos que os mobilizem em volta deste tema. A falta de atenção da maioria da imprensa generalista, ou o desprezo que a televisão de serviço público dá a programas sobre ambiente e consumo (apesar de terem dia e hora certo, só vão para o ar quando não há qualquer coisa muito mais importante e sublime, como uma conferência de imprensa de Scolari ou os treinos para um Grande Prémio de Fórmula 1), contribuem para que os Portugueses padeçam de um

analfabetismo funcional face a estas questões. Essa condição conduz a que desconheçam os campos de actuação onde podem intervir, e o consequente afastamento do debate sobre questões fundamentais para o seu futuro. Assiste-se, no entanto, por parte de pessoas mais esclarecidas, a uma atitude diferente. Ainda é cedo para dizer que existem, em Portugal, novos estilos de vida, assentes numa nova relação dos cidadãos com o ambiente e o consumo. No entanto é visível, noutros países europeus, uma mudança de atitude e a adopção de estilos de vida sustentáveis.

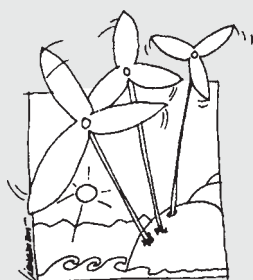


## Responsabilidade social

Ainda que lentamente, está a nascer um consumidor europeu com uma nova consciência cívica. Um consumidor cidadão, mais preocupado com os impactes ambientais e sociais das suas escolhas, relegando para segundo plano a faceta narcísica do acto de consumo. Este novo consumidor exige cada vez mais informação sobre vertentes da vida das empresas que desde há muito lhe escaparam: a empresa recorre ao trabalho infantil? Respeita os direitos dos trabalhadores? Preocupa-se com o impacte ambiental dos seus produtos e do seu modo de produção? Ao consumidor que começa a emergir neste princípio de século, já não basta obter respostas veiculadas pela publicidade ou por testes comparativos a produtos. Quer também conhecer as medidas concretas que as empresas adoptam para dar resposta satisfatória às questões que lhes coloca. Exige conhecer não só a qualidade intrínseca dos produtos, mas também a sua qualidade social e o compromisso das empresas face à Agenda 21 e ao Livro Verde da Comissão Europeia sobre a Responsabilidade Social (RS).

Conscientes deste despertar dos consumidores para uma nova realidade, várias multinacionais de vestuário e equipamento desportivo, do ramo alimentar e

da distribuição, têxteis e mesmo empresas petrolíferas ou produtoras de café, estão a assumir-se como empresas socialmente responsáveis, o que significa comprometerem-se a fazer uma gestão norteada por objectivos relacionados não só com o lucro, mas também com uma preocupação em relação ao planeta e às pessoas. Os compromissos são assumidos num Código de Conduta que expressa o empenho da empresa numa nova postura interna (gestão dos recursos humanos mais humanizada, proibição do recurso ao trabalho infantil, valorização da informação interna e da formação dos colaboradores) e externa (respeito pela qualidade nos termos da norma ISO 9000; imposição às subcontratadas de aceitação da norma SA 8000, da OIT, concernente às condições de trabalho e ao respeito pela dignidade humana de todos os trabalhadores; respeito dos direitos sociais e ambientais).



## *Energias renováveis*

Cada vez que surge uma crise nos mercados petrolíferos, sai à liça a discussão sobre a necessidade de encontrar energias alternativas. E se é certo que a questão cai no esquecimento logo que a situação fica normalizada, não deixa de ser verdade que há cada vez mais aderentes, mesmo em Portugal, às energias renováveis, nomeadamente nas gerações mais jovens e em opções de segunda habitação. Não se pode falar propriamente de um novo estilo de vida, mas de tendências... que poderão acentuar-se se uma nova crise energética ameaçar os actuais padrões de vida. Saber viver sem a dependência energética do petróleo é uma questão que se coloca com assiduidade desde o primeiro choque petrolífero, mas a verdade é que as energias renováveis começaram a ser utilizadas entre nós ainda na década de 1960, com a instalação de mini-hídricas. A energia solar e fotovoltaica conheceu um grande impulso na década de 1980. As excepcionais condições de exposição solar do nosso território e a crise

energética faziam acreditar que estávamos perante uma moda que iria revolucionar o consumo de energia e poupar muitas divisas ao país. A falta de apoios por parte dos sucessivos governos, tanto no plano legal como no financeiro, arrefeceram os ânimos. O anúncio da instalação da maior central fotovoltaica do Mundo em Moura (Alentejo) poderá contribuir para reequacionar as hipóteses de sucesso desta fonte de energia.

A energia eólica surge na década de 1990 com dois parques: um na serra das Meadas e outro na serra do Marão. Hoje é este tipo de energia que apresenta maiores possibilidades de crescimento em Portugal, o que aliás é visível na paisagem por parte de quem viaje pelo país. Com efeito, muitas autarquias, aliciadas pelo facto de os investimentos nesta área serem cobertos pelo Plano Operacional de Energia e o prazo de retorno ser reduzido (seis a oito anos), estão a apostar nesta modalidade energética.

Particularmente importante num país que tem quase 40 por cento da sua área coberta de floresta é a energia produzida a partir da biomassa. Uma das grandes vantagens deste tipo de energia resulta do facto de os resíduos florestais poderem ser armazenados e usados quando a energia for necessária. O elevado custo da recolha de resíduos é, porém, um óbice à sua expansão. E, claro está, num país abraçado pelo mar, não podemos esquecer este recurso energético. Quanto mais não seja para referir que tem sido um recurso praticamente ignorado... mas que tudo indica virá a ser uma aposta na próxima década.



## *A moda verde*

No início foi uma febre, depois passou a moda e agora pode dizer-se que é mesmo um estilo de vida. Proliferaram as lojas de produtos reciclados, surgiram os rótulos ecológicos e os produtos “amigos do ambiente”. De um momento para o outro, como num passe de mágica, as empresas entraram em guerra pelo título de “a mais verde



do Mundo”. Os *marketeers* encontraram um novo desafio pela frente: criar um produto, uma marca, uma empresa, subordinados ao conceito de “amigos do ambiente”. Todos sabem que no meio das promessas de “verdura” e do compromisso inabalável com o ambiente há muito oportunismo. Separar o trigo do joio não é tarefa fácil... e os preços dos produtos verdes não é convidativo. Com o tempo muitos desmobilizaram, mas hoje o cidadão consumidor ecológico é uma realidade. As suas preocupações não se restringem ao consumo de produtos “amigos do ambiente” (o número de produtos não prejudiciais ao ambiente em todas as fases do seu ciclo de vida é, na realidade, em número reduzido). Aqueles que optam por um estilo de vida assente na sustentabilidade têm muitas outras formas de actuar: preservação dos recursos naturais, nomeadamente evitando o desperdício de água e energia; recusa em consumir produtos que ponham em risco a conservação de espécies e o equilíbrio dos ecossistemas; preferência pelos produtos de agricultura biológica; renúncia a certo tipo de produtos (especialmente cosméticos) que contribuem para as alterações climáticas e a desflorestação; recusa na compra de produtos onde foi incorporada mão-de-obra infantil; preferência pelos produtos do comércio justo.



## Agricultura biológica

Embora seja praticada desde os anos 20 do século passado, só na década de 1980 é que se começou a ouvir falar de agricultura biológica e de alimentos “verdes”. Essa “gente estranha” capaz de renunciar a um cozido à portuguesa foi rapidamente rotulada de “hippies de segunda vaga”. A actividade é hoje encarada mais a sério (muitos consumidores já conhecem os efeitos nefastos de pesticidas), tendo crescido significativamente o número de produtores, a variedade de produtos, os locais de venda e os consumidores que optam pelo seu consumo. Na pecuária começaram este ano a ser comercializados os primeiros produtos certificados. De qualquer modo, ainda não é fácil ser-se produtor (as questões relacionadas com

## O Consumidor Virtual

Quando o *microchip* casou com o computador, revolucionou por completo a vida do ser humano. De tal modo que hoje já se pode considerar um estilo de vida fazer tudo através da Internet. Há mesmo pessoas que, quando o computador avaria, ou deixam de ter acesso à Internet, entram em pânico.

Por isso decidi dedicar um espaço ao consumidor virtual.

As idas às compras tornaram-se mais simples, marcar um lugar num avião, reservar um hotel, estabelecer uma ligação telefónica ou efectuar uma operação bancária demora apenas alguns segundos.

Quando o dinheiro não nos chega a tempo e horas, uma informação não é transmitida a tempo, a luz ou a água não nos chega a casa, o avião e o comboio se atrasam ou o trânsito está engarrafado porque os semáforos não funcionam, a culpa já não é do polícia sinaleiro, do Sr. Francisco ou da D. Madalena, mas sim do computador, essa fascinante máquina da qual não podemos reclamar e à qual não podemos passar um raspanete ou “certificado de incompetência” porque não nos ouve nem nos responde (por agora...).

Podemos fazer turismo sem sair de casa se dispusermos de um capacete que nos transporte até locais longínquos que a nossa bolsa não alcança. O computador passou a fazer parte integrante do mobiliário e através dele navegamos na Internet e *surfamos* as ondas do sonho. Sem ter de sair de casa, visitamos uma biblioteca ou um museu em qualquer parte do Mundo, fazemos compras, pagamos impostos, arranjamos novas amizades, namoramos e (imagine-se!...) até trabalhamos. Tudo diante de um aparelho que nos responde apenas por sinais quando queremos comunicar com ele. E agora nem sequer precisamos de usar o nosso nariz para ver se o fiambre que temos no frigorífico está estragado. Imune a constipações, um *chip* faz o trabalho por nós. Isto é que é qualidade de vida?

a certificação tardam em ser definitivamente solucionadas e os custos de produção são elevados) nem consumidor (para além da comercialização ser deficiente, os produtos são caros, nomeadamente para bolsas menos abonadas). Como acontece com outros produtos, também nos produtos de agricultura biológica há “gato por lebre”, estando à venda alimentos que apelam à ideia de “biológico” sem de facto o serem. É o caso dos iogurtes que ostentam o rótulo “bio” mas que são produzidos com leite da pecuária convencional. Expressões como “Sem

adubos químicos”, “Não tratado após colheita”, “Sem resíduos de pesticidas” também não garantem a genuinidade dos produtos. Improvável é a agricultura do amanhã ser apenas biológica. Há problemas de fome no Mundo a que só a indústria agro-alimentar poderá dar resposta.

Mas o que ninguém nega é que os produtos de agricultura biológica são uma opção com um número crescente de aderentes. E, por serem caros, até reúnem condições para se tornarem um consumo privilegiado de algumas “élites”.

### *Protocolo de Quioto*

Os quarenta países que em 1997 assinaram o Protocolo de Quioto comprometeram-se a reduzir as emissões de gases com efeito de estufa responsáveis por alterações climáticas, nomeadamente o aquecimento global. Portugal é um dos países europeus com maior aumento das emissões de gases de efeito de estufa nos últimos anos, e dentro dos países desenvolvidos o que foi autorizado, em Quioto, a aumentar mais as suas emissões (27 por cento entre 1990 e 2008-2012). Os países da UE tentam cumprir as determinações de Quioto através de medidas como o programa Alterner. Criado em 1993 e renovado em 1998, o Alterner dispõe de uma verba de 77 milhões de euros e tem como finalidades: o aumento da quota das fontes renováveis de energia no balanço energético, com vista ao objectivo indicativo de 12 por cento do consumo de energia interna bruta na Comunidade em 2010; a redução da dependência face às importações de energia; o aumento da segurança no abastecimento energético; o apoio ao desenvolvimento económico local e regional, bem como à coesão económica e social; e, por último, a limitação das emissões de CO<sub>2</sub>. Pretende-se atingir com o Alterner uma penetração mínima de 12 por cento de energias renováveis em 2010, o dobro do que se registava em 1997. Além de ambientais, os motivos desta aposta da UE são também económicos. É preciso reduzir, urgentemente, a dependência energética externa. Neste momento, os países comunitários importam 50 por cento da energia que consomem. Se a situação não se alterar, essa dependência ascenderá a 70 por cento antes de 2030.

### *Os Cromos*

A criação do conceito de nicho de mercado foi uma das obras de génio da sociedade de consumo. O conceito de nicho conferiu a cada consumidor a sensação de que afinal não era um elemento anónimo numa massa imensa de consumidores, a produção preocupava-se com ele. Esta ideia de consumo personalizado teve o expoente máximo da sua materialização no segmento automóvel. Um mesmo modelo de uma marca chegou a ser apresentado em dez versões diferentes, para públicos diferenciados, até que os consumidores se aperceberam que esta diferenciação apenas contribuía para desvalorizar mais rapidamente os automóveis e passou a haver apenas nichos de produtos.

Também os estilos de vida têm os seus nichos e não poderíamos deixar de lhes fazer uma breve referência. Há estilos de vida para tudo: os que andam sempre em busca da última novidade; os que querem ser sempre os primeiros a inaugurar uma loja, na mira de receberem um brinde; os que conhecem todas as lojas *discount*, a cadeia de hipermercados onde a bolacha integral é mais barata, o posto de gasolina com preços mais apelativos ou as lojas em promoção; os frequentadores de programas televisivos; os papa-concursos; os papadores de pontos, capazes de ficar sem gasolina no meio da auto-estrada por não quererem abastecer num posto diferente daquele que lhes deu o cartão; os que compram qualquer jornal ou revista só para receberem o brinde ou ganharem o direito a participar num concurso; os que colecionam cartões de fidelização. Ah! Já me esquecia daqueles que compram um *jeep* a pretexto de poderem contactar **com a Natureza, mas nunca saem de Lisboa a não ser para ir à terra buscar batatas. Ou serão nabos?**

# Os Escravos Domésticos

## e o Seu Dono

(Breve Crónica sobre a Família)



JOÃO GODINHO SOARES

Engenheiro

○

*Fora da família é a incerteza, o  
desconhecido, a desconfiança. Dentro  
da família é a semelhança, a harmonia,  
a segurança. É esta a ideia que prevalece  
ainda hoje e certamente se manterá  
enraizada nos espíritos e nas culturas  
de muitas pessoas durante os tempos  
que hão-de vir.*

## 1. Lena

“...

Júlio curvou-se e começou a desenhar com o dedo sobre o pó do largo. Parecia completamente absorvido. Súbito a mão parou-lhe:

— Não te percebo. Ela anda sempre à tua volta e tu corres com ela; agora, que passou sem te olhar, ficaste danado.

— Fiquei nada! — cortou Luciano.

Júlio sorriu com tristeza:

— Bem vi que ficaste.

Voltou a correr com os dedos sobre o pó:

— Se fosse comigo já eu a namorava.

— Tu?

— Sim... É bem bonita, a Lena...

Luciano ergueu o tronco, recolheu as pernas e sentou-se:

— Se achas que ela é assim tão bonita, porque é que não a namoras?

Júlio curvou-se ainda mais para o chão:

— Ela só gosta de ti...  
 — Quem te disse isso?  
 — Ninguém — respondeu Júlio, encolhendo os ombros.  
 — Mas vê-se muito bem.  
 — Não... — murmurou Luciano, logo acrescentando com vivacidade — não, eu não gosto nada da família dela; é uma gente que nem eu sei!  
 — Mas que tem que ver com isso a família dela?  
 — Tem muito. Uma pessoa ou gosta de uma família toda ou não gosta de ninguém dessa família.

Júlio esqueceu os desenhos sobre a poeira.

— Mas, eu... — começou ele, hesitante — eu não gosto nada da família da Lena e gosto dela.  
 — Isso és tu.

E Luciano, com um ar superior, voltou a estender-se ao comprido no passeio.  
 ...”

(*Excerto do conto “A Harpa”, da colectânea O Fogo e as Cinzas de Manuel da Fonseca*)

## 2. Capuletos e Montéquios

Sabemos, mesmo sem ler todo o conto, que o pequeno diálogo acabado de transcrever é protagonizado por dois garotos, duas crianças ainda, e, no entanto, já divididos entre certezas e emoções. Em primeiro lugar, já pesa nas suas razões essa entidade a que chamam

família, donde se deduz que eles têm dela uma percepção tão clara como certamente têm do sol, da terra, de si ou dos outros. Depois, é o que ela significa de classificador, de condicionador, de igual para todos os elementos de uma família: “*Uma pessoa ou gosta de uma família toda ou não gosta de ninguém dessa família*”, mesmo que esta “realidade” colida com os seus próprios sentimentos, com o que o coração lhes dita... e acabe por ser esquecida mais tarde, sim, porque Luciano, afinal, acaba por dizer a Lena que gosta dela...

Os milhões de Romeus e Julietas de sempre prosseguirão essa luta universal que contradiz o amor e a família, como consequência do seguinte postulado: se pertences a uma família, tens de pôr os seus valores e os teus familiares acima de tudo e todos; as alegrias e tristezas da tua família são teus também e vice-versa; as suas guerras são tuas também e vice-versa; por isso, deves afastar-te dos elementos das famílias inimigas, sejam eles quem forem, seja o que for que sintas por eles.

Fora da família é a incerteza, o desconhecido, a desconfiança. Dentro da família é a semelhança, a harmonia, a segurança. É esta a ideia que prevalece ainda hoje e certamente se manterá enraizada nos espíritos e nas culturas de muitas pessoas durante os tempos que hão-de vir.

Não há nada de mais natural. Trata-se, mais uma vez, do instinto de sobrevivência a funcionar (este “mais uma vez” reporta-se a crónicas anteriores, onde esta mesma razão é citada para explicar outros fenómenos e comportamentos noutros contextos e que, na modesta opinião do autor, explica efectivamente muita coisa...).

## 3. O sangue e a lei

Admitamos então, para começar, que uma família não é mais do que um conjunto de seres vivos com uma ou mais características comuns, de que resulta uma mais





fácil aproximação e interacção mútua, normalmente resultando em benefício individual e do colectivo familiar.

Muitas características, desde que comuns, podem servir para formar e manter uma família: a religião, a profissão, o local de nascimento, a coabitação, a língua, a cor da pele, certos ideais, um clube... No entanto, uma característica, em especial, prevalece sobre todas as outras e é assumida, de há muitos séculos a esta parte, como a essência da família: o sangue, ou seja, a afinidade genética, a linhagem, a consanguinidade. É esta a família de que tanto se fala.

Como na origem da consanguinidade está a união do casal de progenitores, obviamente que esta ligação é também incluída no âmbito deste conceito de família. Se a base da união for o amor, podemos até afirmar que assim se unem naturalmente o sangue e o seu motor, o coração...

Com o surgimento da propriedade privada ocorre também a preocupação de estabelecer claramente a pertença dos bens, salvaguardando a sua propriedade pelos donos e garantindo a sua transmissão aos cônjuges sobreviventes e aos descendentes. Torna-se assim necessário estabelecer contratos entre as pessoas, os quais, associados ou assimilados, por sua vez, pelas religiões, levaram ao moderno casamento.

O casamento, tal como o conhecemos hoje, não apenas na religião católica mas em todas as outras religiões desse mundo, não é outra coisa senão um contrato, um compromisso mútuo que cumpre vários fins, mormente económicos e de legitimação dos filhos nascidos da união contratada.

Tanto assim é que, se consultarmos um vulgar dicionário, podemos encontrar apenas esta definição que, para alguns, poderá parecer surpreendente: “Família: conjunto de pessoas ligadas por relações jurídicas que delas fazem um grupo dotado de unidade social.”

Com esta base jurídica, a família tem condições para assumir plenamente o papel de “célula legal da sociedade” com reflexos, não só no direito comum, mas também na fiscalidade (ex.: IRS), nas relações de trabalho, na Segurança Social, nos Serviços de Saúde (“Médico de Família”), no acesso ao crédito e em tudo, afinal, o que releva para a organização económica da sociedade.

Mas isto não é novidade. De acordo com a tradição chinesa, já os imperadores manchus (China) fizeram recenseamentos com base nas famílias, não nos indivíduos.

## 4. O elemento fundamental da sociedade

A Declaração Universal dos Direitos do Homem, proclamada pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, diz, a dado momento: “A família é o elemento natural e fundamental da sociedade e tem direito à protecção desta e do Estado.”

No artigo 67.º da Constituição da República Portuguesa pode ler-se algo muito semelhante: “A família, como elemento fundamental da sociedade, tem direito à protecção da sociedade e do Estado e à efectivação de todas as condições que permitam a realização pessoal dos seus membros.”

De 1948 para 1976 alguma coisa tinha de evoluir.

Enquanto na Declaração Universal a menção à família decorre de referências explícitas ao casamento entre homens e mulheres, a Constituição Portuguesa omite o conceito de “elemento natural”, embora sem esquecer a família consanguínea, mencionada logo no artigo imediato (68.º), sobre paternidade e maternidade.

Efectivamente, a lei portuguesa aceita uma asserção mais lata de família, a da “célula social”, ou a do chamado





João Pedro Mendes Lopes (s/ título), 2003

“agregado familiar”, que segue de perto o conceito de coabitação. A família, neste caso, é formada pelas pessoas que coabitam e têm entre si afinidades de parentesco ou legais.

Adicionalmente (como não podia deixar de ser!), no artigo 36.º (Família, casamento e filiação) faz-se, certamente com intenção, a aproximação entre família e casamento quando, no n.º 1, se diz: “Todos têm o direito de constituir família e de contrair casamento em condições de plena igualdade.”

Por alguma razão, em todo o Mundo se entende que é bom para a sociedade proteger a família. Portugal não é excepção. Aderindo à moda da instituição de um dia por ano para a comemoração, homenagem ou simples alerta das consciências, também foi instituído o Dia da Família, a 15 de Maio, uma forma de contribuir para a preservação da instituição familiar, para que esta se aperfeiçoe e fortaleça, contrariando estigmas ancestrais e defeitos actuais, pretendendo-se que o seu papel seja o de suporte de uma sociedade que se deseja sólida, moral e afectivamente justa e pacífica.

## 5. O reverso da medalha!

A família também tem uma face menos simpática. Pertencer a uma família significa ter de obedecer às regras nela vigentes, o que pode originar muito desconforto e, não menos frequentemente, o conflito. São banais as desavenças familiares, as rupturas entre elementos de uma mesma família. Aliás, é provavelmente um problema de “proximidade inadequada” que revela a curta distância que separa o amor do ódio (nunca será demais recordar que o oposto do amor não é o ódio, mas sim a indiferença).

Este aspecto revela-se muitas vezes em certas atitudes e manifestações, generalizadas um pouco por todo o Mundo. Em Itália, por exemplo, não ajuda o facto de as associações mafiosas se designarem *famiglia*. Até nos ditados populares transparece o lado negro: os Franceses dizem “*Beaucoup de parents, beaucoup de torments*”, os Espanhóis têm uma expressão mais sumarenta: “*Familia? Solo la Sagrada... en la pared dependurada!*” Ou ainda





Paul Gauguin. *A Família Schuffenecker*, 1889, óleo sobre tela

aquela célebre observação cínica que estatui: “Para que os membros de uma família vivam unidos, é necessário que vivam separados!”

A noção que se tem da família varia ainda com a idade do observador, e nem sempre é benévola... Aqui vai uma possível leitura, ligeira, tendo como referência uma família da classe média, burguesa e ocidental:

- na infância, o centro do Mundo;
- na adolescência, uma fatalidade;
- para os jovens, dispensável;
- para os adultos, uma responsabilidade;
- na velhice, necessária.

## 6. Da selvajaria à barbárie

A evolução histórica da família, assente na já referida consanguinidade e nos progenitores, está de há muito estudada.

É consensual considerar-se que no início era a confusão, ou melhor, utilizando o termo consagrado por sociólogos eminentes, a “selvajaria”! Estamos ainda na fase da tribo não conjugal, gregária por necessidade de protecção e de eficácia na recollecção e caça de alimentos. Todos se cruzavam com todos! Havia poligamia e poliandria e, como tal, os filhos eram de todos. Os jovens de uma mesma geração, ainda que de pais diferentes, eram considerados irmãos. Só havia uma relação que não oferecia dúvidas: a da mãe-filho(a). O pai? A maior parte das vezes não se sabia ao certo quem era. Com a linhagem a poder ser definida apenas através da mulher, esta assume um papel preponderante na sociedade, dando origem ao matriarcado.

A oportunidade dos pais (masculinos) só vai surgir muito mais tarde. É necessário aguardar pelo desenvolvimento dos meios de produção, pela agricultura e pela sedentarização. A sociedade pode agora ser mais organizada, dando azo à tribo conjugal. A base da sociedade passa indubitavelmente a ser o casal de progenitores, pai e mãe. Os autores chamam a esta fase “barbárie”. A civilização, por seu turno, trará consigo outro fenómeno social, o progressivo ascendente do homem sobre a mulher, fazendo decair o matriarcado, substituído pelo patriarcado que atingirá o auge com as civilizações clássicas: Egipto, Grécia e, fundamentalmente, Roma.

## 7. Escravos domésticos

É curioso verificar que a palavra “família” é romana (latina) e foi por estes adoptada com o sentido de património ou herança, quando as questões associadas à posse dos bens se colaram





definitivamente às de parentesco. Porquê? Simplesmente porque *familia* era o termo que designava um grupo de *famulus*, a designação dada aos escravos domésticos(!). Assim, a *familia* não era mais do que o grupo de escravos que pertencia a um romano e que, sendo património, podia, pela lei romana, ser transmitido como herança. É desta forma que os Romanos passam a designar por *familia* uma nova entidade, formada por um marido (pai), sua esposa, filhos e escravos, detendo, o primeiro, direitos de vida e de morte sobre os restantes. A posição e os direitos do marido é materializada num contrato — o casamento — no qual fica claro que não é permitido aos nubentes uniões extraconjugais. Estabelece-se, assim, como princípio social e moral, a monogamia. Claro que esta regra foi feita especialmente para as mulheres (é necessário garantir a paternidade dos filhos!), porque aos homens não foi interdito terem relações com escravas, o que era, aliás, um direito! E, por falar em direitos, no que respeita à igualdade entre os direitos parentais de homens e mulheres temos de esperar até ao século xx para começar a ver os primeiros sinais de igualdade em algumas sociedades ocidentais, processo que ainda está longe de beneficiar da hoje tão afamada globalização. Porém, não seria justo deixar de referir a existência de algumas excepções que, ao que se sabe, desde sempre cultivaram a igualdade entre os sexos. Mas são pequenas tribos da Oceânia, da Amazónia, alguns esquimós...

## 8. Todos parentes, todos diferentes

Falemos finalmente da família actual, no mundo que melhor conhecemos, o ocidental, industrializado, capitalista e dito desenvolvido.



Grupo de madeira esculpida representando Adão e Eva. Alemanha do Sul, início do século xvi

Encontramos um pouco de tudo:

- a família “tradicional”, provavelmente religiosa praticante, fortemente coesa mas sem que essa coesão resulte necessariamente dos laços afectivos, desconfiada, conservadora muitas vezes, preocupada com as aparências, rigorosa com os filhos que considera a principal razão de ser da união, onde muito provavelmente os progenitores tentarão manter-se juntos até que a morte os separe;
- a família “moderna”, informada, muito provavelmente agnóstica, de laços afectivos mais complexos dado o esforço em justificar a relação com base no amor, liberal quanto à educação dos filhos, dos quais perdem rapidamente o controlo, para quem a adopção de crianças é um acto próximo do dever cívico, com uma considerável







Bernardo Marques. *Sem título*, tinta-da-china e guache

consciência social, que corre o risco efectivo de divórcio a todo o momento mas que encara essa possibilidade com naturalidade;

- a família “ultramoderna”, que não assina qualquer contrato de casamento senão em condições especiais justificadas (mais uma vez...) pelo património, descomplexada quanto à sexualidade, que aceita com alguma naturalidade uma possível infidelidade conjugal passageira, que não tem filhos por opção ou que os tem de forma desobrigada e natural, em que cada um tem o seu espaço, a sua vida “privada” e que provavelmente um dia se separará sem drama;

- a/o mãe/pai solteira/o, cujo núcleo assenta na relação mãe/pai-filho(a), em que a/o mãe/pai estabelece relações, por vezes frequentemente, com outros homens/mulheres mas nunca “definitivas”, em que a vida de progenitor(a) solitário(a) constitui uma opção consciente e racional de vida;
- os “moderníssimos” casais homossexuais, relativamente aos quais não circula ainda muita informação quanto à forma como encaram e vivem a sua relação (mas que não custa muito acreditar não ser muito diferente da das famílias já descritas, com excepção da criação dos filhos, a qual ainda se encontra envolvida por grande polémica em todas as sociedades, mesmo naquelas onde existe reconhecimento legal deste tipo de união).

## 9. Pais-canguru

No que respeita à relação dos pais com os filhos, e independentemente do tipo de progenitor(es) considerado, não podemos excluir desta breve crónica um dos aspectos que caracteriza a família moderna: o fenómeno dos “pais-canguru”, assim designados pela evidente semelhança com estes simpáticos animais!

É sabido que os filhos dos cangurus continuam a viver dentro da bolsa marsupial até muito tarde, ou seja, até já serem bastante crescidos. Nesta fase, os jovens cangurus, que já são autónomos na procura de alimentos, entram e saem das bolsas das mães a seu bel-prazer. Não existe qualquer razão aparente para este comportamento. Tratar-se-á provavelmente apenas de sentido da oportunidade da parte dos jovens e certamente de tolerância por parte das mães. Da mesma forma, os pais-canguru humanos são aqueles cujos filhos, embora já nos “trintas” e mesmo entrados



nos “entas”, tendo condições económicas próprias ou herdadas desaforçadas, continuam a viver com eles, não mostrando grande (ou mesmo nenhum) entusiasmo perante a expectativa de saírem para a sua própria casa. No fundo, porque é que haviam de sair? Têm todo o conforto de um lar, muitas vezes sem grande esforço, já que é frequente serem os pais a assegurar as tarefas domésticas, um(a) namorado(a) que preenche as suas necessidades afectivas e físicas, portanto... Só mesmo os filhos, tidos por vontade ou acidente, é que os poderão levar a mudar. Mas como os jovens hoje em dia têm filhos cada vez mais tarde — a vulgarização da contracepção, as condições económicas, o endeusamento das carreiras profissionais, as amizades “coloridas”, outros interesses, etc. —, lá se resignam ou se alegram os pais-canguru a tê-los em casa por tempo indefinido.

## 10. Filhos? Não, obrigado!

Outro dos aspectos que marca mais profundamente as famílias do Mundo actual é o fenómeno do envelhecimento e decrescimento da população dos países mais desenvolvidos como consequência da diminuição do número de filhos.

Enquanto em países como a Índia e a China se tenta a todo o transe, com persuasão ou à força, evitar o crescimento da população impedindo os casais de terem mais de um ou dois filhos, nos países mais ricos vive-se o drama da falta de nascimentos. Ora, não existindo causas fisiológicas impeditivas, nem tendo diminuído, por um qualquer fenómeno inominável, o apetite sexual, a falta de filhos só pode resultar de uma acção consciente e voluntária. É, pois, da vontade das pessoas não ter filhos! Será que deixou



Henry Matisse. *A Família do Pintor*, 1911, óleo sobre tela

de existir, nessas pessoas, o instinto de preservação e conservação da espécie? Estarão as populações desses países, como Portugal, onde também se verifica o fenómeno, a enfrentar o risco de extinção? Sem dúvida.

A Mãe Natureza pensou fazer bem as coisas quando associou a procriação ao prazer físico. Durante muitos e muitos séculos este estratagema resultou. No entanto, há muito pouco tempo o Homem, com o seu conhecimento e a sua inteligência, conseguiu dissociar definitivamente o prazer e a procriação, com as consequências que se podem verificar.

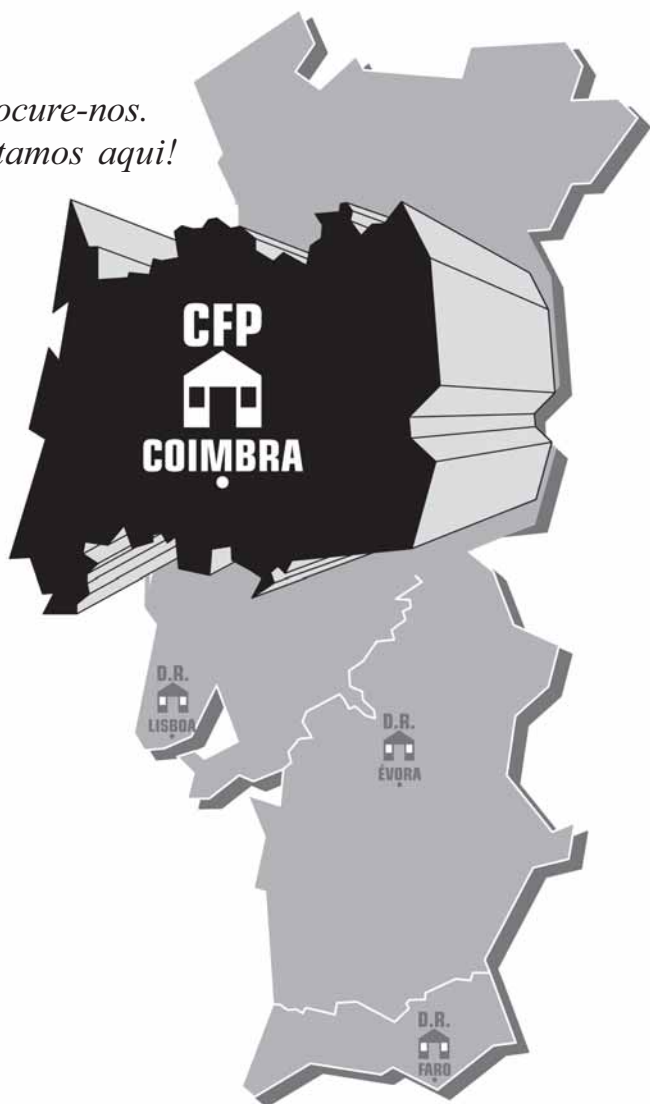
Apesar disso, a Humanidade não corre risco de extinção por esse motivo (correndo-o, no entanto, por outros — armas de destruição maciça, doenças, cataclismos, alterações atmosféricas, poluição...). Na verdade, a população mundial está constantemente a aumentar graças aos povos dos países mais pobres, graças aos eternos proletários, famílias afinal em que a única riqueza e garante de subsistência do grupo é a sua capacidade de trabalho, assegurada perenemente pelos filhos.

Pais e filhos, o coração e o sangue, a linha que une a família, a família que gera o Homem.



# Formação é Acção

*Procure-nos.  
Estamos aqui!*



## *Região Centro (Re)Actualizar a Tradição Empreendedora*

No que diz respeito ao mercado de emprego, a região Centro vem revelando algumas características diferenciadoras sobre as quais vale a pena partilhar uma pequena reflexão. Na verdade, de uma maneira recorrente, esta região apresenta, em diferentes momentos, taxas de actividade acima das nacionais e, de uma forma relativamente coerente, vem apresentando taxas de desemprego sempre abaixo dos indicadores nacionais, mesmo ao nível das mais baixas quando comparadas com as de outras regiões comunitárias. Em contrapartida, vem sistematicamente registando índices de produtividade abaixo da média nacional e, naturalmente, muito abaixo da produtividade da esmagadora maioria das regiões europeias. Podemos explicar estas observações com, pelo menos, duas ordens de argumentos, eles próprios quase circulares entre si. Por um lado, sabemos que cerca de dois terços dos trabalhadores possuem muito baixas qualificações profissionais e uma escolaridade que não chega aos nove anos. Logo, se a estas pessoas não forem proporcionados contextos profissionais convocadores de novas aprendizagens e facilitadores de construção de novas competências, somos levados, pelo menos, a conjecturar a sua limitada capacidade de resposta a novos desafios organizacionais e a intuir o seu exíguo contributo para uma imediata e desejável



transformação para modelos produtivos menos baseados em mão-de-obra intensiva.

A favor desta pequena teoria podemos esgrimir, ainda, mais algumas observações. Assim, se estamos numa região com uma taxa de actividade consideravelmente superior à média nacional, ser-nos-á legítimo intuir que qualquer elevação dos níveis de produtividade e de competitividade dificilmente poderá ser conseguida à custa de mais pessoas no mercado de trabalho, mas de um maior contributo dos trabalhadores activos e de contextos laborais mais favoráveis à inovação e à conquista de lideranças.

Acresce que os últimos tempos têm ajudado a reforçar estas convicções. Quando em momentos de evolução económica negativa o emprego sofre alguma retracção, verifica-se que o desemprego registado se vê incrementado muito à custa de trabalhadores de baixas qualificações e escolaridade, saídos de empresas, muitas de investimento estrangeiro, que, por basearem o seu modelo produtivo exclusivamente em mão-de-obra intensiva, ou se deslocalizam ou se vêem obrigadas a encerrar.

Naturalmente que a região Centro tem *clusters* e empresas que podem ser apontados como exemplo de inovação e liderança, até a nível mundial. As actividades relacionadas com a saúde, experiências recentes no domínio das novas tecnologias de informação e comunicação, a indústria dos moldes, do vidro, algumas empresas de lanifícios e da metalomecânica, empresas produtoras de papel e vários projectos empresariais das áreas da electromecânica e da automação industrial, têm vindo a demonstrar que é possível aproveitar uma tradição empreendedora e nichos geográficos, caracterizados por competências específicas diferenciadoras, para sobre elas projectar planos de desenvolvimento de excelência.

Sabemos também que este reforço da qualidade empresarial é feito com base em trabalho qualificado ou altamente qualificado, mais autónomo e baseado na convocação dinâmica de diferentes saberes, por isso mesmo contando com pessoas melhor remuneradas, com mais oportunidades de evolução e aprendizagem. Podemos igualmente dizer, por extensão, que estamos em presença de empresas de muito difícil deslocalização e, por isso mesmo, de emprego mais estável.

Então, em resumo, tal como um pouco por todo o mundo industrializado, na região Centro convivem modelos produtivos de valor acrescentado muito reduzido, assegurados por trabalhadores de empregabilidade

limitada, com actividades de excelência assegurada por trabalhadores de médias e altas qualificações, com variadas possibilidades de aprendizagens e, não raras vezes, com possibilidade de escolha.

Acontece que neste caso concreto, como eloquentemente transparece dos indicadores, o desequilíbrio quantitativo é enorme, revelando o primeiro caso uma percentagem muito mais elevada de trabalhadores e empresas.

Podemos, apesar disso, detectar aqui vantagens óbvias. Se, como vimos, temos uma elevada taxa de actividade e estes trabalhadores se distribuem, em elevadíssima percentagem, por pequenas ou muito pequenas empresas, estes dois factores conjugados podem indiciar uma maior apetência pela vontade de arriscar e um número mais elevado de pessoas disponíveis para corporizar e acompanhar esses projectos.

Cumprindo a sua missão natural, um serviço público de Emprego e Formação Profissional pode desempenhar um papel insubstituível no potenciar destas vantagens. Para isso é fundamental que se prossiga o inédito viável de qualificar todas as pessoas e que se incrementem estratégias simultâneas de aprendizagens contínuas contextualizadas e transformações organizacionais.

O caso da região de Águeda pode ser um exemplo da caracterização e proposta que acabámos de fazer. Com forte tradição industrial e empresarial, talvez em correlação positiva acentuada com experiências qualificantes do passado, será um excelente desafio continuar a transformação da indústria da metalomecânica, baseando-a progressivamente em mão-de-obra mais qualificada e em experiências tecnológicas de maior inovação e liderança.

Quando temos vindo a aumentar consideravelmente os volumes de formação e a assumir uma atitude proactiva de a aproximar às reais necessidades das empresas, estamos a tentar cumprir a quota de responsabilidades que nos cabem.

LUÍS ALCOFORADO

*Delegado Regional do Centro do IEFP*



# Uma *Aposta* no *Futuro*

*A funcionar desde 1988, e com uma área de influência directa que abrange cinco concelhos (Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Oliveira do Bairro e Sever do Vouga) — cerca de metade da região do Baixo Vouga —, o Centro de Formação Profissional de*

*Águeda tem vindo a responder às solicitações do mercado de emprego contribuindo para o desenvolvimento da região. A revista Dirigir esteve à conversa com o Dr. José António Gomes, director do Centro de Formação Profissional de Águeda.*





**“Dirigir” — Quais são as áreas de formação para as quais o Centro está mais vocacionado?**

**Dr. José António Gomes** — Inserido numa região essencialmente composta por pequenas e médias empresas do sector da metalomecânica, o Centro estará mais vocacionado para áreas de formação ligadas à metalurgia e metalomecânica, electricidade e energia, automação e serviços administrativos; os serviços pessoais e à comunidade, a logística e a qualidade são novas áreas que estamos a desenvolver. Foi um centro criado, essencialmente, para actividades ligadas à metalomecânica, com todas as acções e profissões a si ligadas, desde serralheiro mecânico até electromecânico de equipamentos industriais.

**“D.” — Essas áreas de formação correspondem à oferta de emprego da região?**

**J. A. G.** — As áreas de formação devem ter, e têm, uma conexão directa com as necessidades do mercado de emprego da região. Têm sido vários os levantamentos feitos, ao longo da existência do Centro, sobre os profissionais que as entidades empregadoras mais poderiam precisar e precisam neste momento. Tentamos que haja uma interligação muito directa entre a real necessidade das empresas e o ajustamento das áreas de formação que o Centro desenvolve.

**“D.” — Como se efectua o processo de escolha dos cursos a leccionar?**

**J. A. G.** — Todos os cursos desenvolvidos no Centro de Formação têm origem no ajustamento entre duas situações: a primeira tem a ver com as características dos inscritos no Centro de Emprego; a segunda com o levantamento que fazemos das necessidades: junto das empresas, das associações representativas das mesmas e do Conselho Consultivo do Centro. Esse levantamento é feito em reuniões periódicas, com estes parceiros, que representam a grande maioria dos agentes empregadores da região.

Apesar do plano ter carácter anual, deve reflectir uma perspectiva das tendências a médio prazo. Além disto o plano não pode ser estanque, o que significa que, face a uma qualquer necessidade detectada, o Centro deve ter condições para responder em tempo útil, sendo mais fácil em acções de formação

contínua do que na formação inicial devido essencialmente ao facto de a rigidez estrutural do QCA III atomizar o número de medidas, elas próprias estanques entre si.

**“D.” — Os cursos de Formação**

**Inicial (FI) seguem o mesmo padrão**

**de escolha dos cursos de Formação Contínua (FC)?**

**J. A. G.** — Nas acções de formação contínua, como se destinam exclusivamente a activos, profissionais liberais, empresários e trabalhadores por conta de outrem, este padrão de escolha tem a ver, exclusivamente, com as necessidades de actualização profissional dos mesmos, sendo normalmente as empresas que manifestam essas necessidades.

O plano da formação inicial tem a ver, como disse também anteriormente, com o tipo de população e de públicos inscritos no Centro de Emprego e as tendências e necessidades do mercado empresarial.

**“D.” — A quem se destina a Formação Inicial (FI)?**

**J. A. G.** — A FI destina-se, essencialmente, a pessoas à procura de emprego, primeiros empregos ou novos empregos (desempregados). As várias medidas da formação permitem que estes públicos obtenham formações qualificantes em modalidades de dupla certificação (escolar e profissional) ou somente certificação profissional.

**“D.” — De um modo geral, quais são as áreas que têm mais procura na FI?**

**J. A. G.** — Há sempre um ligeiro desajustamento entre a procura e a oferta. As empresas procuram, essencialmente, ou fazem a oferta de postos de trabalho ligados a áreas da metalomecânica como serralheiros mecânicos, operadores de CNC, serralheiros civis, serralheiros de cunhos e cortantes e algumas áreas dos serviços.

Os candidatos normalmente têm maior apetência, pensamos (temos quase a certeza) que devido a questões culturais e familiares, por áreas ligadas aos serviços. Existe, assim, alguma dificuldade de recrutamento de formandos para áreas ligadas à metalurgia e à metalomecânica. Vamos todos ter que ser agentes de mudança no sentido de promover a valorização, pela família e pela sociedade em geral, das profissões tradicionais enquanto caminhos a



seguir pelos candidatos ao mercado de emprego, pois estas profissões serão (já o são hoje) aquelas em que a estabilidade do emprego e as remunerações se revelam maiores. Também neste sentido,

estabelecemos recentemente um

protocolo com a autarquia local para que sejam atribuídos prémios (neste caso monetários), à semelhança do que já se faz com as escolas do Ministério da Educação deste concelho, aos formandos deste Centro que obtenham melhor desempenho final.

Nós tentamos ter bastante cuidado e muita atenção em não invadir o mercado com profissões para as quais eventualmente possa não haver colocação directa, apesar de pensarmos que é preferível existir um ficheiro de desempregados qualificados a um de indiferenciados não qualificados.

**“D.” — Como decorre o processo de ingresso nos cursos de FI?**

**J. A. G.** — Todo o processo tem início num qualquer Centro de Emprego do país. Hoje, qualquer Centro de Emprego pode fazer encaminhamento dos formandos — primeiro ou novo emprego — para qualquer Centro de Formação (de gestão directa ou participada) do país. Os planos dos Centros de Formação são divulgados no último trimestre de cada ano em relação ao ano seguinte. O Serviço de Orientação Profissional dos Centros de Emprego faz o encaminhamento com base nos planos que existem, das motivações das pessoas, das suas próprias apetências e das suas capacidades. É evidente que o maior volume de encaminhamento feito pelos Centros de Emprego de determinada área geográfica é para os Centros de Formação que, fisicamente, estão mais perto. Com base nesse encaminhamento para as acções, os Centros de Formação recebem um conjunto de formandos enviados pelos Centros de Emprego, estabelecendo uma data para o chamado processo de revalidação onde são sujeitos a entrevista com a equipa técnica (COP e TSS), além de exame médico. Durante este processo, que decorre no Centro de Formação, os formandos são confrontados com a realidade existente em termos de espaços formativos, e

outros, que possam ajudar a definir com maior clareza as suas decisões.

**“D.” — E no que diz respeito à Formação Contínua?**

**J. A. G.** — Na FC o processo de selecção é, integralmente, executado no Centro de Formação. As inscrições surgem através da divulgação do plano. Os inscritos são convocados para uma reunião com o técnico coordenador da acção, que faz a selecção dos formandos de acordo com a sua experiência e a sua adaptabilidade à acção, nomeadamente em termos de necessidade de experiência prévia ou outra competência.

**“D.” — Quais são as áreas de FC mais procuradas?**

**J. A. G.** — Nos últimos dois anos, as áreas mais procuradas são as ligadas à electricidade, energia e telecomunicações, aos automatismos, ao CAD-CAM ao CNC e à domótica. Na área dos serviços pessoais e à comunidade também se regista um forte acréscimo, particularmente por parte dos activos das IPSS. As áreas vão evoluindo, do tradicional da metalomecânica para áreas diferentes, algumas complementares, mais ligadas às novas tecnologias.

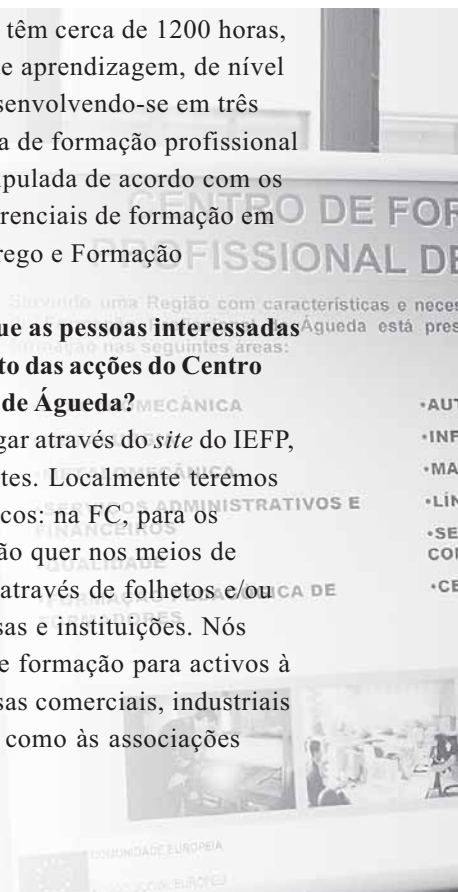
**“D.” — Qual é a duração das acções de formação?**

**J. A. G.** — A FC tem uma duração média entre trinta a noventa horas.

A FI vai de percursos, que têm cerca de 1200 horas, até percursos do sistema de aprendizagem, de nível 3, que têm 4500 horas, desenvolvendo-se em três anos. Ou seja, cada medida de formação profissional tem uma carga horária estipulada de acordo com os vários regulamentos e referenciais de formação em vigor no Instituto do Emprego e Formação Profissional.

**“D.” — De que forma é que as pessoas interessadas podem tomar conhecimento das acções do Centro de Formação Profissional de Águeda?**

**J. A. G.** — Em primeiro lugar através do *site* do IEF, abrangendo todos os clientes. Localmente teremos de distinguir os dois públicos: na FC, para os activos, fazemos divulgação quer nos meios de comunicação social, quer através de folhetos e/ou e-mail dirigidos às empresas e instituições. Nós enviamos o nosso plano de formação para activos à grande maioria das empresas comerciais, industriais e outras instituições, bem como às associações





empresariais, aproveitando também a logística destas para divulgar o plano.

Junto dos formandos que nos procuram: neste caso distribuindo a informação do plano em suporte digital ou em papel.

Na área da FI, o plano é divulgado através dos Centros de Emprego. Como são os Centros de Emprego que fazem o processo inicial de orientação/selecção, são eles que divulgam o plano da oferta dos vários Centros de Formação, sem prejuízo de que divulguemos também o plano, mas não direccionado a cada um dos habitantes.

**“D.” — Qual é a taxa de emprego dos formandos deste Centro?**

**J. A. G.** — Não temos dados que localmente nos permitam, com alguma dose de cientificidade, avaliar esta variável. O IEFP tem um observatório de entrada na vida activa (OEVA) que é um processo centralizado de recolha e avaliação da situação dos ex-formandos após conclusão dos cursos, mas que só transmite dados por região e por isso não tem uma análise mais pormenorizada a nível local. Apesar da eventual falta de rigor científico, temos a noção

exacta (empírica com certeza) de que nas áreas ligadas à metalurgia e à metalomecânica, no fundo as grandes áreas do Centro, as taxas de empregabilidade devem rondar muito perto dos cem por cento. Haverá outras áreas, como por exemplo jardinagem, técnicos administrativos, cabeleireiros, etc., que são áreas de formação em que a taxa de empregabilidade será sempre superior a 50 por cento.

**“D.” — O Centro pretende expandir as áreas de formação?**

**J. A. G.** — Nós deveríamos expandir, essencialmente, uma das nossas áreas de formação, a que tem a ver com a electricidade, energia e telecomunicações, particularmente nas profissões de electromecânico de equipamentos e no mecatrónico (industrial e doméstico). São profissões que têm uma procura intensa no mercado de trabalho. A secção, como viu, é limitada, comporta 32 formandos por ano (no limite), não tem capacidade para mais. Estamos em fase de elaboração de uma proposta para apresentar ao Conselho Directivo do IEFP no sentido de aumentar a capacidade formativa do Centro, ligada essencialmente às novas tecnologias: electrónica, automação, robótica e domótica, que são áreas fundamentais neste momento. Este aumento de capacidade envolverá a construção de mais um espaço formativo, eventualmente no 1.º piso do Centro, e respectivo equipamento.



●  
LAURA MACEDO  
*Estudante de Jornalismo*

○





GABRIEL DOMINGOS

Coordenador do CeDIP; Psicólogo Social e das Organizações

# Stress Ocupacional

*O stress é um tema que tem vindo a ser moda nos discursos públicos há já algum tempo, especialmente o stress associado ao trabalho. É uma doença típica e por excelência das sociedades mais industrializadas e um modo de*

*vida aceite como inevitável dos nossos tempos, que evoluiu desde o período da Revolução Industrial e chegou aos nossos dias como uma verdadeira epidemia, sendo comum ouvir-se a expressão “a vida é muito difícil...”.*

O *stress*, doença típica e por excelência das sociedades mais industrializadas, é já um modo de vida assumido e aceite que evoluiu desde o período da Revolução Industrial e chegou aos nossos dias como uma verdadeira epidemia para o estilo de vida actual. É considerado um autêntico problema social e de saúde pública para o século XXI, a ponto de a própria União Europeia ter feito da prevenção do *stress* no trabalho, para o período de 2002 a 2006, um dos principais objectivos da Comissão Europeia no que se refere à nova visão estratégica comunitária sobre a saúde e segurança<sup>(1)</sup>.

O *stress* pode ter consequências organizacionais e pessoais, e estas revelam-se tanto ao nível intelectual (através das emoções e cognições) como nas relações sociais e no respectivo comportamento organizacional, provocando desta forma elevadíssimos e avultados custos para as próprias organizações. Segundo dados de 2000, só na União Europeia<sup>(2)</sup> o fenómeno do *stress* ocupacional está no segundo lugar entre os problemas de saúde mais frequentes, no contexto da saúde ocupacional, afectando um colossal e assustador número de 28 por cento dos colaboradores existentes no mercado de trabalho da União Europeia. Os custos, numa óptica quantitativa, vão desde quebras de ritmos de produção, causados pelo desgaste da capacidade produtiva dos colaboradores, custos relacionados com a saúde e medicina ocupacional, para a reparação e reabilitação dos recursos humanos e seguros, gastos com a formação para a reposição e integração de novos colaboradores, greves e absentismo. Neste último caso, “o *stress* ocupacional é responsável por cerca de 25 por cento da taxa de absentismo, na UE, durante duas ou mais semanas”<sup>(3)</sup>, implicando, juntamente com as outras consequências do *stress* ocupacional e “segundo as estatísticas de 1999, custos anuais aos Estados-membros de 20 mil milhões de euros, pelo menos<sup>(4)</sup>”.

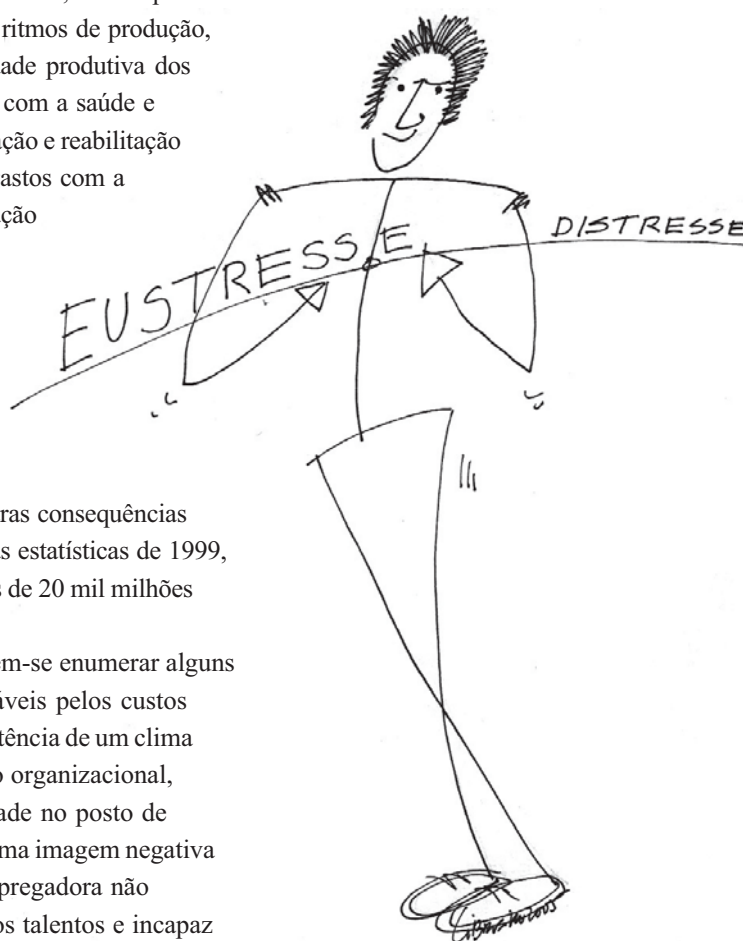
Numa perspectiva qualitativa podem-se enumerar alguns factores que também são responsáveis pelos custos a médio e longo prazo, como a existência de um clima de trabalho gerador de insatisfação organizacional, provocando o *turn-over* (rotatividade no posto de trabalho), bem como a criação de uma imagem negativa da empresa enquanto entidade empregadora não apetecível como destino para novos talentos e incapaz

de reter os seus melhores colaboradores. Isto para não falar dos investimentos necessários, em formação como em intervenções de carácter reparador, devido às tensões e aos conflitos gerados, tanto a nível intragrupal como a nível intergruppal.

Alguns autores definem *stress* ocupacional como um conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimento psíquico associado às experiências de trabalho (Laville e Teiger, 1975; Dejours, 1984; Dejours, 1987).

Em 1993, Cooper definiu o *stress* ocupacional como “um problema de natureza perceptiva, resultante da incapacidade de lidar com as fontes de pressão no trabalho, tendo como consequências problemas na saúde física, mental e na satisfação no trabalho, afectando o indivíduo e as organizações” (citado por Guimarães, p. 123, 2000).

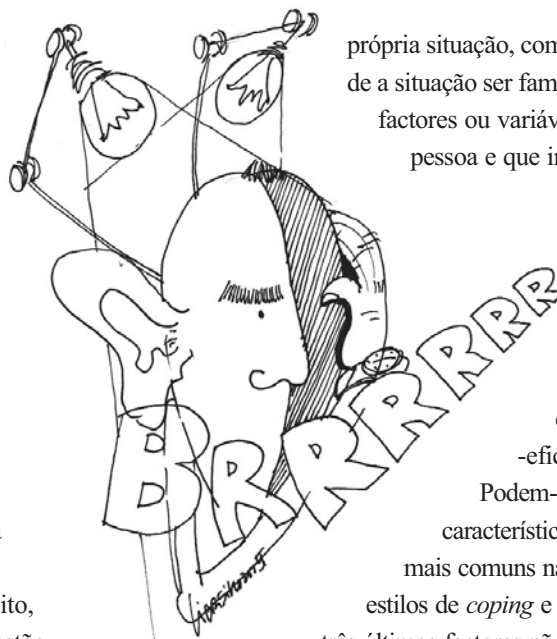
De acordo com Guimarães (2000), o *stress* ocupacional ocorre quando há a percepção, por parte do trabalhador, da sua incapacidade para realizar as tarefas solicitadas, o que provoca sofrimento, mal-estar e um sentimento de incapacidade para enfrentá-las.



O *stress* ocupacional é ainda “a interacção das condições de trabalho com as características do trabalhador, de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade em lidar com elas” (Ross e Atmaier, 1994; citado em Vaz Serra, 1999, p. 474), ou seja, esgota as estratégias para lidar com o *stress*, estratégias essas que são designas por *coping*. Do mesmo modo, outros autores definem *stress* ocupacional como uma situação stressante ou geradora de *stress*, na qual as capacidades do sujeito, isto é, as estratégias de *coping*, não estão proporcionalmente em equilíbrio com o nível das exigências que se lhe apresentam, perturbando tanto a capacidade de auto-regulação emocional como a capacidade de autocontrolo da pessoa, não permitindo que esta tenha a capacidade de gerar por si própria os recursos necessários à gestão do seu *stress*, como acontece numa situação dita normal, na qual os recursos estão proporcionalmente de acordo com o nível de exigência da situação (Cox, 1985; citado em Sousa, 1998, p. 2). Estas duas últimas definições enquadram-se muito na definição do *stress* segundo a perspectiva do Modelo Transaccional, para o qual o *stress* é encarado como produto das transacções nas relações existentes entre o indivíduo e o seu meio envolvente, e esse resultado explica-se pelo facto de o primeiro ter recursos, proporcionalmente inferiores, às exigências do segundo. Mais, esta segunda definição, de Cox (1985; *idem*), refere a importância do papel do *coping* e do suporte social para que a situação seja avaliada pela pessoa e por ela considerada stressante.

## Factores que influenciam a avaliação do stress ocupacional

Ainda segundo Ross e Atmaier (1994; citado em Vaz Serra, 1999, e Cox, 1985; citado em Sousa, 1998), há diversos factores que influenciam a avaliação de uma situação como indutora de *stress*. Alguns desses factores são inerentes à



própria situação, como a previsibilidade ou o facto de a situação ser familiar ou ambígua, e outros são factores ou variáveis individuais inerentes à pessoa e que influenciam o processo de

avaliação do *stress*: é o caso das crenças pessoais ou do envolvimento/comprometimento que a pessoa tem com a situação, tipo de locus de controlo, expectativas de auto-eficácia e variáveis demográficas.

Podem-se acrescentar a estas as características da personalidade (que são mais comuns nas personalidades do Tipo A<sup>(5)</sup>, os estilos de *coping* e o suporte social percebido. Estes três últimos factores não são apenas variáveis individuais que estão envolvidas no processo de resposta às situações de *stress*, mas também aquilo com que o indivíduo pode contar, como os seus principais recursos, para conseguir gerir as situações de *stress* com sucesso e eficácia. O tipo de situação/acontecimento (acontecimentos cataclísmicos, acontecimentos significativos de vida e situações crónicas indutoras de *stress*) também é uma determinante que influencia o facto de uma situação ser ou não considerada stressante. Deste modo, as situações inerentes ao contexto profissional podem ser avaliadas de acordo com os factores acima explanados, mas também por outros que somente dizem respeito a este tipo de contextos. Como exemplo de **factores principais que influenciam a avaliação** do *stress* ocupacional podemos referir dois autores, Ferreira e Pais Ribeiro (2000), que fizeram um estudo na população de enfermeiros a trabalhar na área da toxicod dependência e observaram os seguintes factores:

- **A categoria profissional**, na qual o indivíduo se encontra inserido na estrutura.
- **O nível de satisfação** com a **profissão** e com o **local de trabalho**.

No entanto, os factores pessoais têm uma importância muito significativa, talvez mais do que os factores situacionais, para a **avaliação** de uma situação, nomeadamente de uma situação profissional. Assim, o envolvimento/comprometimento, as expectativas positivas, a motivação, o interesse e a satisfação pelo tipo de trabalho que se realiza e pelas actividades

profissionais podem ser bons contributos para que o indivíduo se sinta capaz de lidar com a situação e considere que os seus recursos são superiores às exigências que lhe são apresentadas. Assim, a situação stressante poderá passar a ser considerada motivadora e um desafio. Deste modo, quando o *stress* tem efeitos positivos, denomina-se **Eustresse**, por oposição aos efeitos negativos do *stress*, que se denomina **Distresse**.

## Fontes de stress ocupacional

Para Dejours (1984), a organização do trabalho baseia-se em aspectos mentais do mesmo, como monotonia ou sobrecarga de trabalho, ritmo de trabalho, tensões temporais, significado do trabalho e da natureza das tarefas, importância do posto de trabalho no contexto da organização, etc.

Segundo Paraguay (1990), as principais fontes de *stress* são:

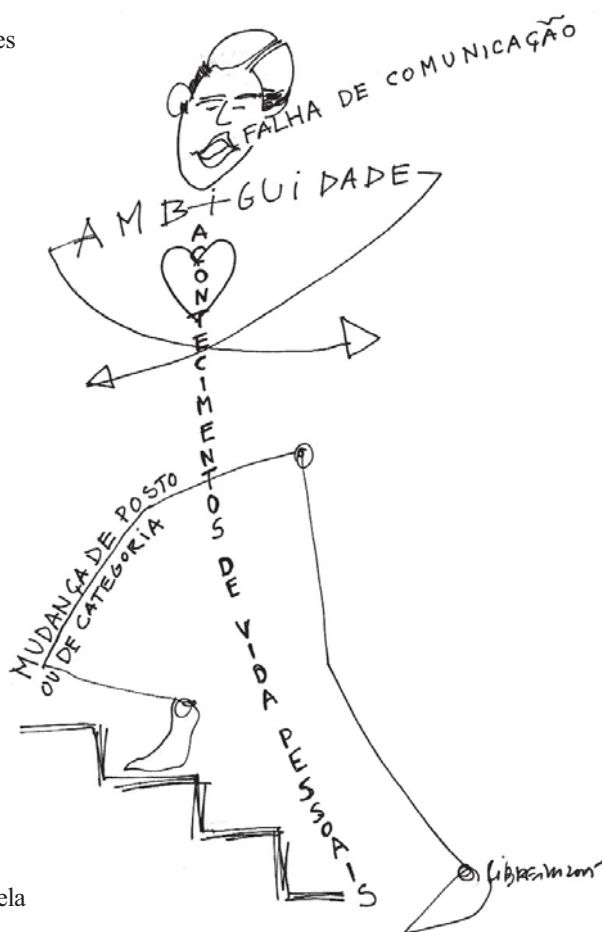
- Factores ambientais: ruído, iluminação e temperatura em níveis ou limites inadequados.
- Factores organizacionais: envolvimento, comprometimento (*commitment*) e participações no trabalho, suportes organizacionais.

Para outros autores, como França e Rodrigues (1999), as condições de trabalho são geradoras de *stress*. Estas condições podem ser, por exemplo, a deterioração das relações entre funcionários, um ambiente hostil entre as pessoas, perda de tempo com discussões inúteis, trabalho isolado entre os membros e pouca cooperação, presença de uma abordagem política inadequada, uma competição não saudável entre as pessoas, etc. Os mesmos autores chamam a atenção para que também seja considerada a dificuldade individual em se adaptar a um meio dinâmico, envolvendo e enquadrando os interesses e as necessidades pessoais dos colaboradores com os interesses e as necessidades das organizações e contextualizando sempre esta dialéctica psicossocial.

Para Comis (1997), economista e engenheiro industrial, especialista na prevenção de doenças ocupacionais, o *stress* é influenciado ou agravado pela personalidade das pessoas, isto é, pela forma como

abordam e avaliam as situações, pelos diferentes e múltiplos tipos de “papéis” que a sociedade as obriga a desempenhar, pela estrutura organizacional das funções que exercem nas empresas e pelos comportamentos em que estejam envolvidas. Apesar de as ameaças terem conotações pessoais, os especialistas relacionam alguns stressores comuns, universais e importantes, que trariam grandes benefícios às empresas e à qualidade de vida das pessoas no trabalho se fossem reduzidos. Sendo assim, de acordo com o mesmo autor, esses stressores comuns são:

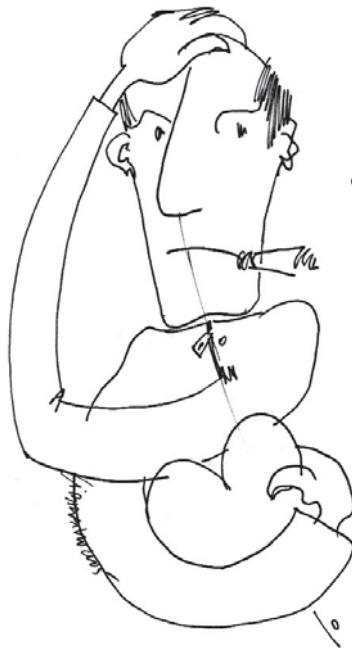
- **Pressa:** o ser humano tem medo do desconhecido. A pressa, quando não se estabelecem métodos para a execução e não se faz a previsão e gestão do tempo, ou seja, o planeamento, é angustiante e, sem parâmetros de resultados, o executor fica sob pressão em todos os sentidos: erros, prazos, qualidade, eficiência, etc.
- **Ambiguidade:** a incerteza é, por si só, um factor gerador de *stress*. A falta de definições **do que** e **como fazer**, de parâmetros comparativos de actuação, de normas e procedimentos, são comuns nas empresas





e, conseqüentemente, os colaboradores, confusos, atrapalhados e por vezes confrontados com dilemas, estabelecem objectivos individuais, dando sentido de realização aos seus esforços pessoais. Por vezes estes esforços entram em conflito ou estão desenquadrados com os objectivos da empresa. Desta forma, evitar ambiguidades e situações paradoxais nas empresas constituirá um alívio e proporcionará conforto e bem-estar psicológico aos seus colaboradores. Num ambiente em que as actividades e o trabalho são estruturados e organizados existe um conjunto de **significados definidos e atribuídos** para as coisas, o comportamento organizacional existente no contexto onde se está, e com **sentido** para as pessoas, ajuda-as a perceberem e a percepcionarem um ambiente envolvente de alguma forma previsível e, por isso, não tanto desconhecido e incerto, permitindo algum grau de controlo sobre o mesmo.

- **Falha da comunicação:** diz-se que um sector de uma empresa é “cliente” interno de outro e os colaboradores “prestam serviços” uns aos outros. A boa comunicação demonstra respeito para com as pessoas e há todo o interesse em estabelecer uma informação clara, que reflecta a realidade organizacional, e oportuna. O ser humano é, intrinsecamente, um ser comunicacional, e por isso não gosta de ser tratado como um mero número estatístico da organização. Mais, a má e deficiente comunicação nas organizações é um factor organizacional gerador de *stress* ocupacional que provoca o aparecimento de fenómenos de comportamento organizacional nefastos e prejudiciais para o desempenho da empresa e para a sua capacidade competitiva. Estes fenómenos já foram referidos por Paraguay (1990): falta de envolvimento, comprometimento (*commitment*) e ligação à empresa, o que coloca as pessoas em situações de falta de identidade organizacional e anomia para com a cultura que a organização tem e defende. A comunicação é um verdadeiro suporte organizacional para a integração e socialização das pessoas, bem como a oportunidade para estas



sentirem que podem participar na vida das empresas em que trabalham, pois a comunicação promove a percepção nas pessoas de que as empresas se preocupam com elas e as integram na medida em que as informam do que se está e anda a fazer, dos novos projectos, etc.

A comunicação faz com que os colaboradores sintam que também participam. Este último aspecto está ainda ligado, intrinsecamente, a outro bem mais vital para as empresas, que é exposto pela seguinte questão: como é que as direcções das empresas pretendem ser eficazes na implementação das suas estratégias organizacionais, elaboradas e

concebidas exclusivamente pelo topo, quando há uma falha na comunicação organizacional por não se conseguir fazer passar a mensagem que se quer, do topo para toda a organização, sobre essas mesmas estratégias a seguir e a adoptar? Ou seja, como é que se quer que toda a empresa adopte o planeado se há um tremendo desfasamento e abismo entre o que se planeou e o que é percepcionado nos níveis mais abaixo?

O papel da comunicação é tão importante como um sistema mecânico, que é o intermediário ente o condutor e o comportamento de um carro. Sem este sistema não há ligação entre quem deu a orientação ou indicação e o mecanismo que a executa, logo não é possível haver uma condução eficaz.

- **Acontecimentos de vida pessoais:** oferecer um ambiente digno no aspecto social, no qual se reconheçam os esforços dos colaboradores e se promovam possibilidades de realização no trabalho, irá amenizar, sem dúvida, as “ameaças” e compensar os dissabores individuais. As organizações, além de serem espaços tecnológicos e económicos, são também espaços sociais e de interacção humana, isto é, as organizações devem ser encaradas como (porque o são) espaços sociotecnológicos. É de todo impossível dissociar e separar as duas dimensões de uma empresa: a social e a económica. Verificamos isto quando vemos as organizações a gerirem as pessoas concebendo-as como meras entidades passíveis de serem separadas dos seus aspectos de natureza humana e querendo ficar só com o aspecto técnico do colaborador. Esta atitude manifesta-se e revela-se em comportamentos como a negação e a intolerância, por parte das

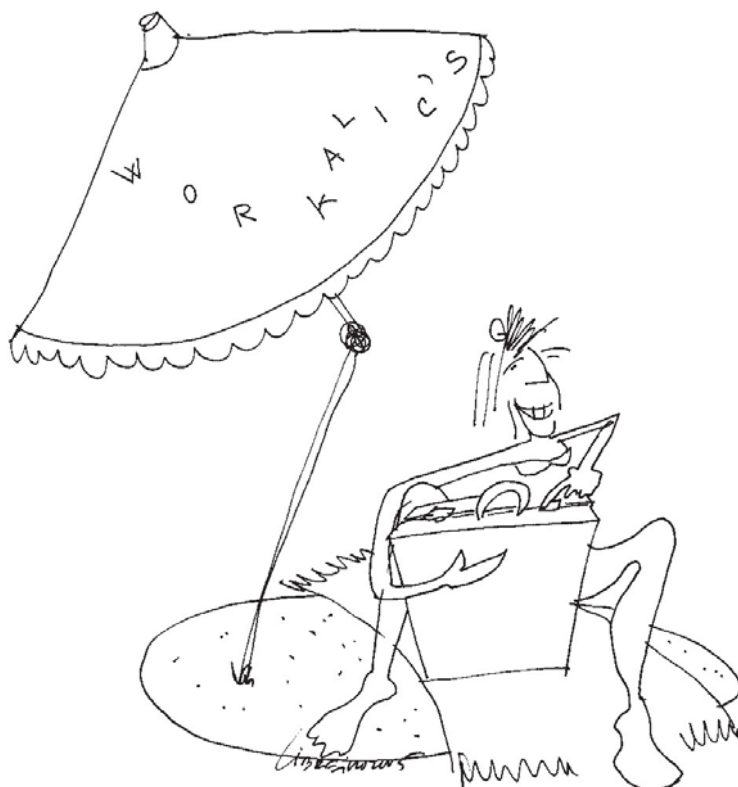
organizações, para com a vida pessoal dos seus colaboradores e os acontecimentos pessoais que os afectam. Desta forma, a visão e filosofia de gestão de recursos humanos que a maioria das empresas existentes tem mostra que ainda se usam modelos de gestão empresarial com mais de 100 anos, fundamentados exclusivamente em pensadores como Taylor e Fayoll. É evidente que, além de ser uma prova de que não se aprendeu nada com a história, é também um tributo à tremenda ignorância sobre o funcionamento das pessoas e a forma como estas devem ser geridas, juntamente com o *stress* nas organizações.

A estes factores podemos acrescentar outros como: as ameaças que são percebidas pelos colaboradores como potencial falhanço e a sujeição a processos de mudança demasiado rápidos para a sua capacidade de assimilação e adaptação (Lazarus, 1966, citado em Leonard Zegaus, 1992).

- **Tipo de carga horária de trabalho:** esta é outra fonte de *stress* ocupacional, extremamente importante, pois uma carga horária excessiva, ou muito reduzida, são fontes de *stress*, bem como os horários que impliquem **trabalhos por turnos**. É certo que existe uma necessidade social e económica para certas actividades do trabalho, mas estas desestabilizam o funcionamento da pessoa e o seu equilíbrio, e perturbam algumas funções psicológicas e biológicas importantes com os ritmos circadianos, causando alterações a vários níveis, pois a “[...] dessincronização dos ritmos circadianos, provocada pelo trabalho por turnos, pode afectar a integridade das diversas funções (celulares, fisiológicas e comportamentais), perturbar o equilíbrio homeostático e, consequentemente, o bem-estar e a saúde do indivíduo [...]” (Citado em Cruz, Arménio Guardado, 2003, p. 33). Assim, “[...] esta situação geradora de *stress*, e mais concretamente a dissociação entre o ritmo da somatostatina e o ritmo do cortisol sérico, parece explicar, entre outros factores, as queixas de insónias, queixas psicológicas, queixas médicas, elevadas taxas de acidentes de trabalho e elevados custos sociais” (Folkard *et al.*, 1985; Oswald e Admas, 1983, citado em Cruz, Arménio Guardado, 2003, p. 37). Podemos então apontar algumas das consequências do trabalho por turnos ao nível das perturbações de algumas das funções psicológicas e biológicas consideradas importantes: as “perturbações do humor e do sono-vigília” (que afectam a capacidade reparadora e regeneradora do descanso necessário ao reequilíbrio

biopsicossocial diário), “perturbações gastrintestinais, cardiovasculares, absentismo, sinistralidade (rodoviária e no trabalho), humor, depressão, fadiga crónica, ansiedade e problemas familiares” (Azevedo, 1980 e 1994; Knutsson, 1989; Monk, 1989; Muzer, 1993; Lefevra, 1993; Silva, 1994, citado em Cruz, Arménio Guardado, 2003, pp. 11, 14 e 15), bem como as perturbações ao nível da atenção e concentração, memória, labilidade afectiva, aumento de erros no processamento das informações e dificuldade na tomada de decisões.

- **Mudança de posto ou de categoria:** as mudanças de posto de trabalho, na estrutura da organização, embora se possa manter e ficar com a mesma categoria profissional, são stressantes se forem mudanças muito frequentes, pois a pessoa não tem capacidade de adaptação e de familiarização com os novos postos, o que a obriga a um processo constante de adaptação. As mudanças ao nível da categoria profissional, como costuma acontecer com as promoções a chefia ou, pelo menos, a cargos de responsabilidade por pessoas, projectos, etc., são ainda mais stressantes, pois há um sentimento percebido de falta de controlo devido à falta de preparação para dominar as exigências da nova função. Não bastar dar a promoção, é necessário proporcionar formação adequada para que a pessoa se possa preparar, inteirar e apreender as dimensões da nova função a exercer.



Assim, nesta situação específica, a (in)formação é considerada uma excelente estratégia de *coping* que a empresa tem ao seu dispor para gerir o *stress* ocupacional, pois:

*“A responsabilidade por pessoas é geradora de mais stress do que a responsabilidade por coisas.”*

(Pines, Aronson e Kafri, 1981;  
citado em McIntire, 1994, p. 193).

Existem algumas situações do contexto profissional que podem ser indutoras de *stress*. No entanto, o facto de um indivíduo estar perante uma destas situações não significa que venha a sofrer de *stress*, pois os factores de *stress* têm uma estreita relação com o tipo de comportamento organizacional promovido pelas empresas, o tipo de personalidade do indivíduo, as suas expectativas, as suas necessidades, os seus interesses, a sua experiência e formação. É esta múltipla relação que promove, ou não, o *stress*.

Contudo, existem algumas perturbações causadas pelo *stress*, no comportamento em geral, quando as alterações cognitivas estão associadas e fortemente marcadas pelos estados emocionais, como se pode verificar no Quadro 1.

Segundo Cooper e Marshall (1982; referido em Ferreira e Pais Ribeiro, 2000), os factores relacionados com acontecimentos exteriores ao contexto de trabalho, como problemas familiares e crises de vida, entre outros, também são condições que geram *stress* no trabalho, apesar de não estarem directamente relacionados com o ambiente profissional.

De acordo com França e Rodrigues (1999), as tensões nos locais de trabalho diminuem a eficiência das pessoas e, conseqüentemente, a produtividade, gerando pressa, conflitos interpessoais, desmotivação, agressividade, isolamento... enfim, um ambiente humano destrutivo onde ocorrem greves, atrasos constantes nos prazos de entrega, ociosidade, sabotagem, absentismo, alta rotatividade de funcionários, elevadas taxas de doença, baixo nível de esforço, baixos vínculos entre as pessoas e relacionamentos de rivalidade, desconfiança, desrespeito e desqualificação entre funcionários. Existem ainda outras conseqüências, que se enunciarão.

## Conseqüências do stress ocupacional

Assim, em conjunto com os factores stressantes, a vulnerabilidade biológica e a capacidade de avaliar e enfrentar situações conflituantes do trabalho, a vivência da experiência de *stress* ocupacional pode levar a uma ameaça do desequilíbrio da homeostase do organismo da pessoa, como uma resposta somática e psicossocial, provocando alguns efeitos. Estes efeitos podem ter conseqüências a nível físico, psicológico ou comportamental, como o desamparo aprendido<sup>(6)</sup> que gera inacção, comportamento interpessoal desadaptado e socialmente desajustado.

Para Leppanen e Olkinuora (1987) e McCue (1982; referido em Ferreira e Pais Ribeiro, 2000), existem algumas reacções psicossomáticas características,

QUADRO 1

- a. Tornam-se mais agressivos, também pelo facto de terem sentimentos de irritabilidade mais acentuados.
- b. Tendem a isolar-se.
- c. Tendem a ficar apáticos e pouco eficientes.
- d. Pensam sobre o que aconteceu durante muitas horas.
- e. Tendem a ter pensamentos ruminantes acerca das suas situações de *stress*, o que leva a um aumento de acontecimentos stressantes.
- f. Tendem a deteriorar as suas obrigações diárias.
- g. Deixam-se invadir por emoções desagradáveis.
- h. Procuram estratégias de *coping* apenas focadas nas emoções negativas que sentem. Este tipo de estratégias pode-se traduzir em comportamentos como passear, praticar exercício físico, rezar, fazer uma viagem, procurar a ajuda de um profissional para resolver o que sentem, entre outros.

como os principais síndromas e doenças associadas e/ou provocadas pelo *stress* ocupacional, assim como outras, como se pode verificar no Quadro 2.

É importante salientar um estado personalístico no qual, prolongadamente, as pessoas resvalam: os *workaholic*, ou seja, as pessoas “viciadas” e dependentes do trabalho e que vivem em função dele, colocando-o no centro das suas vidas. Praticamente não sabem nem conseguem fazer outra coisa na vida a não ser trabalhar, e quando chega o fim-de-semana ou o período de férias têm dificuldade em conviver com a família, em se distraírem e socializarem, mostram-se irritadiças e algumas chegam a desenvolver manifestações depressivas. São pessoas incapazes de desfrutar do seu tempo livre, de uma maneira geral porque têm um nível de ansiedade muito elevado e se “acostumaram” a lidar com o *stress* utilizando o trabalho como escape. Os *workaholic* são os preferidos no meio empresarial, pois são pessoas muitíssimo produtivas, competitivas, eficazes e vivem para a empresa e em função desta, procurando objectivos relacionados com trabalho e com um elevado nível de rendimento profissional (França e Rodrigues, 1999).

Nas relações sociais, o *stress* ocupacional faz-se sentir frequentemente na vida privada, em particular na esfera familiar e na dos contactos sociais mais próximos. Segundo McIntire (1994), o distanciamento e a cada vez menor disponibilidade para a família são consequência da sobrecarga de trabalho e de horários prolongados. No entanto, nas relações com colegas os efeitos do *stress* também podem ser bastante visíveis.

*“O stress modifica o comportamento das pessoas para com as outras. Nalgumas situações de stress, as pessoas podem-se tornar menos sociáveis ou*



*adoptar uma postura mais hostil e insensível perante outros indivíduos, afectando desta forma os comportamentos de ajuda.”*

(Santos e Castro, 1998; citado em Ferreira e Pais Ribeiro, 2000, p. 733).

Além dos outros efeitos do *stress*, este também pode interferir, *grosso modo*, não só na actividade intelectual mas no próprio desempenho e rendimento profissional, prejudicando assim a actividade profissional. A saúde ocupacional e o bem-estar também têm, geralmente, grandes repercussões nos efeitos do *stress*, como se pode verificar pela seguinte citação:

*“Elevados níveis de stress, por exemplo em profissionais de risco, não só afectam a sua saúde física e mental como põem em risco o seu bem-estar pessoal e por vezes o dos que o rodeiam, bem como a sua capacidade de terem um desempenho adequado.”*

(McIntire, 1994, p. 142).

QUADRO 2

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Síndrome do Cansaço</li> <li>• Distúrbios do Sono</li> <li>• Depressão</li> <li>• Perturbações do Afecto (ex.: Alexitimia)</li> <li>• Síndrome de <i>Burn Out</i> (esgotamento)</li> <li>• Síndrome Residual Pós-Traumático</li> <li>• Quadros Neuróticos Pós-Traumáticos</li> <li>• Perturbações Osteomusculares Relacionadas com o Trabalho (DORT) ou Lesões por Esforços Repetitivos (LER)</li> <li>• Diabetes Mellitus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipertensão Arterial</li> <li>• Obesidade</li> <li>• Disritmias Cerebrais</li> <li>• Hipertiroidismo</li> <li>• Tensão Pré-Menstrual</li> <li>• Feocromocitoma</li> <li>• Hipoglicémia</li> <li>• Menopausa</li> <li>• Comportamentos Aditivos (ex.: tabagismo, alcoolismo, dependência de drogas)</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Não se pretendeu esgotar neste artigo a reflexão sobre a problemática do *stress* ocupacional, mas sim contribuir para uma melhor compreensão e consciencialização sobre os aspectos relacionados com a deterioração da qualidade de vida no trabalho e os prejuízos que isso acarreta, tanto a nível organizacional como a nível individual, devido ao *stress* ocupacional.

A gestão do *stress* através de programas específicos de prevenção e intervenção é encarada, nestes contextos, como uma ferramenta estratégica na gestão dos recursos humanos, sendo considerada uma estratégia-chave para a melhoria e manutenção da qualidade de vida no trabalho e respectiva *performance* dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros

- CRUZ, Arménio Guardado, *Trabalho por Turnos: Factores Preditivos de Intolerância*, Edições Quarteto, Lisboa, 2003.
- IRWIN, A. e Rogoff, B., "World Views in Psychology: Trait Interactional, Organismic and Transactional Perspectives", *Handbook of Environmental Psychology*, Capítulo 1, Krieger Publishing Company, Malabar, Florida, 1997.
- MAGALHÃES, J. M. G., "A Gestão do Stress", *Sebenta de apontamentos da disciplina Gestão de Stresse*, II Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos Avançada da Universidade Independente, Lisboa, Abril/Maio de 2003.
- MARIA, Felisberta Pinto Leal, *Stress e Burn Out*, Sedoxil, 1998.
- RAMOS, M., *Desafiar o Desafio: Prevenção do Stress no Trabalho*, RH Editora, Lisboa, 2001.
- SERRA, Adriano Vaz, *O Stress na Vida de Todos os Dias*, Bertrand, Coimbra, 1999.

### Artigos

- CARDOSO A., "Stress no Trabalho. Uma abordagem Pessoal e Empresarial", 2.ª ed., Editora Revinter Lda, Rio de Janeiro, p. 4, 2001.
- COMIS A. P., "O Stress e a Organização", *Revista CIPA* Vol. 18, n.º 211, Julho de 1997.
- DEJOURS, C., "A Loucura do Trabalho — Estudo de Psicologia do Trabalho", Oboré/Cortez, São Paulo, p. 163, 1987.
- "Táticas de Combate ao Stress", *DIRIGIR — Revista para Chefias*, n.º 47, IEFP, Lisboa, pp.31-33, Janeiro/Fevereiro de 1997.
- FERREIRA, Teresa Rodrigues e RIBEIRO, José Luís Pais, "A Saúde de quem Trabalha em Saúde: Enfermeiros e Stress no Trabalho em Toxicod dependência", in *Actas do 3.º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*, ISPA, Lisboa, 2000.

- FRANÇA, A. C. L. e RODRIGUES, A. L., "Stress e Trabalho. Uma Abordagem Psicossomática", 2.ª ed., Atlas, São Paulo, p. 154, 1999.
- GUIMARÃES, L. M., "Série Saúde Mental e Trabalho", 2.ª ed., Casa do Psicólogo, São Paulo, p. 220, 2000.
- LAVILLE e TEIGER, C., "Santé mentale conditions de travail — une approche de la psychopathologie du travail", *Revue Thérapeutique*, Band, 32, pp. 152-156, 1975.
- LAZARUS, Richard S. e FOLKMAN, Susan, "Stress, Appraisal and Coping", Springer Publishing Company, Nova Iorque, 1984.
- LAZARUS, R. e FOLKMAN, S., "Coping and Adaptation", in Gentry, W. (ed.), *Handbook of behavioural medicine*, Guilford, Nova Iorque, 1984.
- LAZARUS, R. e FOLKMAN, S., "Stress, Appraisal and Coping", Springer, Nova Iorque, 1984.
- LEAL, Maria Felisberta Pinto, "Stress e Burnout", Porto, s/data.
- MAGRO Anunciação, C. M., "Ritmo do Século: o Stress", *Dirigir — Revista para Chefias*, n.º 53, IEFP, Lisboa, pp. 50-55, Janeiro/Fevereiro de 1998.
- MARQUES Apolinário, J. M., "Usar o Tempo, Poupar o Tempo", *Dirigir — Revista para Chefias*, n.º 50, IEFP, Lisboa, pp. 50-53, Julho/Agosto de 1997.
- MCINTYRE, Teresa Mendonça, "Stress e os Profissionais de Saúde: os que Tratam também Sofrem", in *Análise Psicológica (Psicologia, Saúde e Doença)*, n.º 2/3, série XII, pp. 193-200, 1994.
- PARAGUAY, A. I. B., "Estresse, Conteúdo e Organização do Trabalho: Contribuições da Ergonomia para a Melhoria das Condições de Trabalho", *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, n.º 70, pp. 40-43, 1990.

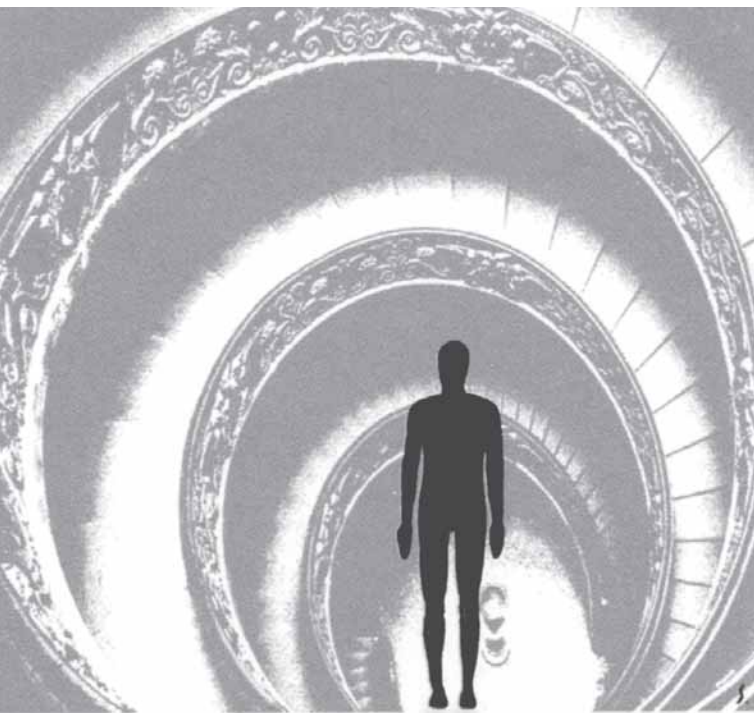
### Bibliografia sobre Stress retirada da Internet

- SOUSA, João Paulo da Fonseca, "O Impacto do Stress Ocupacional no Bem-Estar Físico e Emocional dos Fisioterapeutas", in *Home Page FisioPraxis — FisiNet.Jornal*, 1998, <http://www.fisioPraxis.pt/fnj/out98.htm>.

## NOTAS

- (1) Comunicação da Comissão — Adaptação às transformações do trabalho e da sociedade: uma nova estratégia comunitária de saúde e segurança 2002-2006. Comissão Europeia 2002. <http://www.europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270>
- (2) Terceiro Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, Luxemburgo, 2001, <http://www.eurofound.ie/publications/EFO121.htm>
- (3) In Work-related health problems in the E.U., 1998-1990, Eurostat Lux, 1999, 2000; Cit por revista *Trabalho & Segurança Social: Revista de Actualidade Laboral*, p. 11, Agosto de 2002.
- (4) *Idem*.
- (5) São personalidades com maior vulnerabilidade ao stress e têm um "padrão de comportamento tipo A, identificado pelos autores Friedman e Rosenman, em 1959, como factor de risco nas doenças cardiovasculares. Os indivíduos com

- este padrão de comportamento são indivíduos altamente ambiciosos, competitivos, podendo mesmo ser agressivos quando tentam alcançar um determinado objectivo. Não aceitam derrotas e ficam frustrados se algo se interpõe entre eles e o seu objectivo. São impacientes e podem mesmo ser hostis, nomeadamente em termos de relações interpessoais. Estes indivíduos são mais propensos a sofrer de stress que os outros indivíduos, seja pela forma como avaliam e interpretam as situações potencialmente indutoras de stress, seja no modo como gerem e lidam com essas situações". (Cit in Glossário sobre Stress, Semana Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho: Contra o Stress no Trabalho, Trabalhe contra o Stress, Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, <http://osha.eu.int/ew2002>).
- (6) "Desistência" por parte da pessoa, causada por um sentimento percebido pela mesma, de falta de controlo sobre as coisas e de falta de alternativas ou soluções para a resolução do seu problema.



*“Pelo menos eu sabia onde estava. Tu, à velocidade com que ias, eras a encarnação viva do princípio da incerteza. Se sabias onde estavas, quando chegavas lá baixo, não sabias a que velocidade tinhas descido. Se sabias a velocidade a que tinhas descido, não sabias se tinhas chegado lá baixo.”*

Extracto do diálogo entre N. Bohr e W. Heisenber, na peça *Copenhaga*, de Michael Frayn.

# O Caso do Treinador Pessoal

●  
FAUSTO MARSOL

Consultor em Desenvolvimento Organizacional e Pessoal

○

Terá sido talvez em Abril deste ano que vi ter foros de notícia de Telejornal — horário nobre, que a coisa não era para menos — a moda do treinador pessoal — alguém especialista em ajudar as pessoas a manterem ou a atingirem bons níveis de forma física. Na reportagem que ilustrava a notícia foram entrevistados alguns quadros superiores e executivos — tinham todo o ar disso —, bem como os respectivos técnicos, apregoando em conjunto as virtualidades do exercício corporal, devidamente acompanhado por quem sabe e através de um programa especificamente concebido para cada caso. Deixando a ironia, parece-me muito bem: o corpo e a forma física são, de facto, aspectos importantes e da sua boa saúde dependem, em grande medida, os níveis de desempenho. De resto, com mais ou menos pompa, é corrente hoje as pessoas frequentarem *health clubs*, denotando um cada vez maior cuidado com o corpo.

Finda a notícia, não deixei porém de me interrogar se mereceria assim mesmo similar atenção, por parte dos diversos intervenientes, a boa forma da mente; ou mesmo se o *coaching*, o *mentoring* ou similares alguma vez poderiam vir a ser notícia de Telejornal, ou até se alguns dos pioneiros executivos e quadros que, por cá, a essas técnicas já recorrem estariam dispostos a defender publicamente as suas virtualidades. Inclino-me, em qualquer dos casos, para um não — redondo e grande, por falta de exercício. Os porquês — os comportamentos são sempre multideterminados —, deixo-os à imaginação e capacidade de análise do leitor; importa-me mais, aqui e agora, neste espaço de reflexão, debruçar-me sobre os métodos de desenvolvimento de competências de pessoas integradas em organizações — se bem que a maioria do que é válido para o mundo profissional o seja também para o restante da vida.

É hoje um dado irrefutável que as nossas mentes — que estão na base das atitudes e dos comportamentos, logo das competências — se podem desenvolver e que, na maioria dos casos, os efectivos de uma qualquer organização — o dito capital humano — estão longe de atingirem os desempenhos a que, potencialmente, poderiam aspirar — embora os números variem, em média calcula-se que as organizações apenas aproveitam cerca de 40 por cento do potencial disponível nos seus efectivos; creio que é também uma evidência para todos — o próprio ex-Primeiro-Ministro e actual Presidente da Comissão Europeia já o apregoava —, que um dos principais défices do país é atitudinal — atravessando este défice longitudinal e verticalmente a sociedade: não é pois um problema dos outros, é um problema do nós, de cada **Eu** que integra o *eles*, que tão frequentemente ouvimos referir como a causa de todos os males. Assim, as mentes precisam tanto quanto o corpo de estar em boa forma — senão mesmo mais: “A mente é a chave de tudo, mas onde está a chave da mente?” (John Witmore, *Coaching for Performance*.)

Voltando à peça de Michael Frayn com que abri este artigo, levada à cena no Teatro Aberto, no ano passado, numa magnífica encenação de João Lourenço: em Copenhaga, o autor especula sobre o que se terá passado entre Werner Heisenberg — físico alemão que formulou o princípio da incerteza e recebeu o Prémio Nobel em 1932 — e aquele que foi seu mentor durante anos, Niels Bohr — físico dinamarquês e Prémio Nobel em 1922 —, num célebre encontro, em 1947, em plena Segunda Grande Guerra e no advento da invenção da

bomba atómica: **se um sujeito estiver no centro da acção e olhar, pode ver tudo à sua volta mas não observar-se a si próprio.**

## A Mudança de Paradigma

O nosso olhar sobre as coisas é sempre uma aproximação à realidade, não uma certeza, mais tratando-se de nós próprios: por melhor que pensemos que nos conhecemos, a nossa consciência é sempre limitada e creio que todos temos essa noção — pelo menos nos diálogos íntimos que, connosco, travamos.

Ora nós gerimos tão mais eficientemente, o que quer que seja, quanto melhor o conhecermos; e o que desconhecemos influencia-nos, senão mesmo determina, inconscientemente, as nossas atitudes e comportamentos. Por que não encarmos-nos como algo a gerir também? Por que não, ainda, vencer os bloqueios e entender que, se através do treino físico, um atleta — como qualquer vulgar pessoa, de resto — é capaz de melhorar as suas *performances*, também

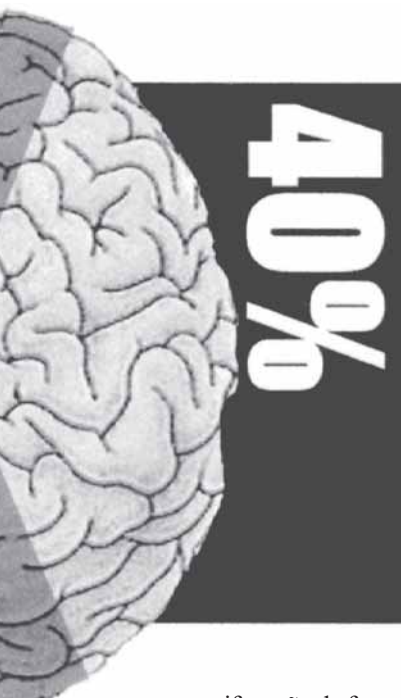
através do treino mental nos podemos desenvolver e melhorar os nossos desempenhos.

Na alta competição, seja em desportos colectivos, seja em individuais, há muito se descobriu que os factores psicológicos são tão determinantes quanto os físicos para se alcançar o sucesso — por isso tanto se referem, e trabalham sempre, os aspectos mentais. O que parece faltar fazer, em demasia, é a transposição disso para as organizações — mais por cá, porque há muito que, *lá fora*, a coisa foi descoberta, sendo hoje corrente a contratação pelas empresas de especialistas nesta área, que as ajudam a melhor rentabilizar o capital humano disponível, não sendo raro também os próprios profissionais, por sua conta e risco, recorrerem a essa prática, assim aumentando as possibilidades de progredirem nas suas carreiras.



Como muitas organizações há, refira-se, que, entendendo que a função mais nobre de qualquer chefia é proporcionar o desenvolvimento dos seus colaboradores, adoptaram o *coaching* como estilo de gestão, mudando assim as suas culturas — obviamente, tratando-se de empresas que não brincam em matéria de gestão, porque acreditaram que isso lhes ia trazer ganhos; e se os resultados esperados não tivessem aparecido, há muito teriam abandonado a prática, o que parece não ser o caso, bem pelo contrário.

## Algumas Falácias



“Não façamos muito má cara às nossas fraquezas, porque nos pode ficar o rosto demasiado franzido perante as fraquezas dos outros.”  
 “Nada excluamos em nós para ficarmos mais belos, porque nos arriscamos a ser as galinhas tristes que os jardineiros de mau gosto talham nos fortes buchos.”  
 — citações de Agostinho da Silva, *Dispensos*. O reconhecimento das limitações e, tantas vezes, da incapacidade de cada um, por si próprio, as conseguir superar não é uma

manifestação de fraqueza; antes é uma prova de superior inteligência, um exercício de lucidez: só se é verdadeiramente forte quando se conseguem reconhecer as debilidades; ser-se-á — seja qual for o campo — um profissional tanto mais competente, quanto maior for a consciência de que há pontos a melhorar no desempenho e mais se fizer para isso. Isto se se olhar apenas reactivamente, num dado momento, para o passado; mas deve-se mais, ainda, proactivamente, olhar para o futuro: como transformar o potencial disponível em actos? Como ir tão longe quanto as capacidades de base o permitam? Ninguém nasce campeão, faz-se; e nenhum campeão o conseguiu ser — menos nos tempos actuais — sem recurso a ajudas especializadas.

“A vida não nos exige perfeição, mas inteireza” (Carl Jung), e é a partir desta inteireza que mais nos podemos

aproximar da perfeição que qualquer profissional, digno desse nome, almeja. Não nos iludamos: não somos o que queremos mostrar, mas o que realmente somos — e os outros sabem-no e, com frequência, comentam-no, não raro desdenhosamente; se nos entretemos com o parecer, focando aí a atenção, relegamos para segundo plano o verdadeiramente importante: ser — porque quando se é mesmo, chegado o momento, naturalmente parece-se.

Tive a felicidade de, ao longo da minha carreira, ter trabalhado com algumas pessoas que, voluntária ou involuntariamente, me serviram de mentoras; a maioria das quais, diga-se, involuntária, não sendo o caso daquela a que me vou referir: Dr. Neves Torres, director financeiro, ao tempo, da Xerox — é justo que se preste homenagem a quem nos ajudou a ser quem somos. Andaria eu pelos meus 25/26 anos quando, no seu gabinete, ele me fez uma confissão: “Sabe, Marsol, eu sou muito preguiçoso — e fez uma pausa, que mais aumentou a minha surpresa —, por isso é que procuro ser tão organizado.” Confesso que, na minha então pouca sabedoria — como de hoje, de resto —, demorei um pouco a refazer-me da dupla surpresa; mas não esqueci o episódio e muito menos a lição.

Talvez pela sua formação em económico-financeiras — era assim na altura a designação —, ou pela sageza que a experiência proporciona a quem neste mundo anda atento, o Dr. Neves Torres deu-me a conhecer um dos mais simples princípios da vida: primeiro investe-se para depois se ter o retorno — eu, mercê da minha formação em ciências humanas, costume (agora!) dizer que a vida se trabalha como um campo: não se deve querer colher rosas onde apenas despontam ervas por nada se ter semeado. De facto, ser organizado implica, à partida, algum investimento de tempo e energia, que oferece um elevadíssimo retorno, precisamente em tempo e energia — assim compensassem todos os investimentos e tão baixo fosse o risco.

A escassez de tempo é, portanto, enquanto desculpa permanente, uma falácia mais — com a agravante de, não raro, faltar, sobretudo para o essencial, desbaratado que foi com o acessório. Há muito aprendi também, com alguém, o princípio do emprego alternativo do tempo: a escolha de como o usamos é nossa e dessa escolha depende o que somos capazes de alcançar.

Como o tempo, a energia é, de certo modo, uma variável independente; o que varia é o que fazemos com a que, em cada momento e ao longo da vida, vamos tendo: ou a empregamos, essencialmente, proactivamente — ainda que, à partida, se saiba que isso não será sempre possível, tal a imprevisibilidade do nosso mundo, não devendo porém



escusar-nos nesse argumento — ou reactivamente — sendo que esta segunda opção (será mesmo??!!) se traduz, no geral, num maior dispêndio e em menores resultados. Tenho para mim — através do saber de experiência feito, que cantou Camões (para além de símbolo, bem podia servir mais amiúde de fonte de inspiração) — que o melhor investimento é aquele que se faz no crescimento das pessoas. Contudo, a fatia dos orçamentos (pessoal, organizacional e estatal) que lhes é dedicada é bem baixa — e o resultado de Portugal aí está: 23.º lugar mundial e 14.º na Europa dos Quinze, em termos de Desenvolvimento Humano, segundo os dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Humano, no seu Relatório de 2003, consulta que recomendo; e a baixíssima produtividade dos trabalhadores portugueses em geral, abaixo da média europeia, quadros e gestores incluídos. A verdadeira riqueza de uma nação são os que a constituem — mais num país onde escasseiam outro tipo de recursos; como o das empresas são os seus efectivos; como ainda, para cada um de nós individualmente, é o que somos, muito mais do que o que temos, num dado momento. A prioridade, porém, quando chega a altura de distribuir os dinheiritos, raramente é essa: é curto o investimento — porque de um investimento, necessário, se trata; de retorno lento, reconheça-se, mas seguro. Vive-se, cada vez mais, sob o domínio do curto prazo, sob a pressão do resultado imediato, faltando capacidade de aposta — ou de visão?; sobrevivendo ao tempo — desde o século I a. C. —, Lao-Tsé ensinou-nos que: “Quem renuncia ao que está perto, alcançará o que está longe” (qualquer construção que perdure e resista é incompatível com o imediatismo que parece trespassar hoje a nossa sociedade). Se formos capazes de olhar à volta com vontade de ver repararemos que tudo o que tem peso e consistência foi projectado e realizado com demora; com os olhos no futuro, no amanhã, e não no hoje que todos os dias acaba. E isto é válido para qualquer obra, aqui se incluindo as pessoas — construções em permanência.

## O Velho Maslow

Haverá hoje, estou certo, muito pouca gente — falo das que tiveram a possibilidade de ter acesso a formação superior ou das que, não a tendo tido, por si só, com esforço, se tornaram mais sabedoras, que tantas são — que não tenha ouvido

falar de Maslow e da sua Teoria das Motivações; dessas, várias o terão lido mesmo. Permitam-me, porém, que aqui faça um parêntesis e que vos conte uma estória verídica: numa sessão de análise de grupo, um dos membros resistia — o que é frequente — a uma dada interpretação, indo de argumento em argumento, até que, em desespero de causa, atirou forte: “Eu também li Freud!” Eduardo L. Cortesão — outro mestre de quem, aproveito para dizer, saiu há pouco uma colectânea de artigos (*Um Psiquiatra na Revolução*) que, apesar de poderem ser considerados por alguns como datados, como bem lembra Artur Portela, no Prefácio (só por este já se justifica a compra), vale bem a pena ler — na sua enorme sabedoria e com um sorriso do tamanho do seu gosto pelas pessoas, respondeu: “Pois, mas eu estudei-o!” Depois deste episódio, que me aguçou a atenção, confesso que tenho esbarrado, por demais, com imensos leitores — alguns nem profundos — a falar do que não estudaram — e vários com uma arrogante e aplaudida convicção.

Escuso-me, aqui e agora, a resumir aquela teoria, preferindo antes partir do princípio de que ela é mesmo sobejamente conhecida. A subida na Pirâmide das Motivações não é mais do que um caminhar para a maturidade. É no topo que está o desafio da superação: ir tão longe quanto as capacidades o permitam, fazer melhor em cada dia que passa — e não em função do reconhecimento extrínseco, mas pela satisfação pessoal que isso proporciona. É, assim, um deslocamento dos factores motivacionais do **Outro** (entendido como não eu — bem, pessoa, grupo, organização, sociedade, etc.) para o **Eu**; dos sinais exteriores para a riqueza interior; do conhecimento, enquanto mera colecção de dados ou cursos para exhibir nos currículos, para a sabedoria; do imediato para o futuro; do parecer para o ser — numa prova de capacidade de adiamento da recompensa, factor crucial da chamada Inteligência Emocional. Os principais bloqueios à nossa progressão, estou certo que o reconhecerá, estão dentro de nós — seja por pressão externa (o que se sente que o meio exige, variável individual), seja por determinação interna (em função das características e da história passada de cada



um). Essas são as grandes barreiras a vencer para que consigamos libertar todo o potencial disponível — que se há-de traduzir em mais e melhores desempenhos. É, porém, se bem que possível, demasiado árdua a tarefa se levada a cabo solitariamente, exigindo uma forte aposta na progressão na Pirâmide, rumo a uma cada vez maior maturidade — que está longe de ser uma simples função da idade: conheço muita gente jovem bem madura e muito pseudo-adulto.

## O Outro Treinador Pessoal



Só a escuridão não tem sombras: tudo o que tem luz própria a provoca — e tanto mais quanto maior for o brilho; mas não nos deve isso atemorizar: não há que recear o nosso outro lado, há antes que enfrentá-lo com coragem se o queremos vencer — e não por ele ser ingloriamente derrotados.

Às vezes, o simples facto de se ter consciência do que nos preocupa e ser-se capaz de o verbalizar — numa demonstração de abertura e de confiança — representa, por si só, um avanço na superação

do problema — todos o sentimos já; como, muito provavelmente, todos nos confrontámos também com pedidos de ajuda desse tipo a que, muitas vezes, não é possível responder adequadamente. São, assim, as situações de *coaching*, *mentoring* ou, mais simplesmente, de aconselhamento, praticamente uma constante no nosso quotidiano — esteja-se em qual dos lados se estiver. Contudo, a informalidade e o enquadramento destas situações costumam impor algumas limitações: da parte do **Eu**, por dificuldade de exposição, de confiança (sempre mitigada) e, mesmo, por défice de entendimento dos fenómenos internos na origem (“Não sei bem o que se passa comigo”), que condicionam a verbalização; do **Outro**, por falta de disponibilidade, de saber, de técnica e, até, de experiência: o que aparece, normalmente, é o sintoma — e a

resolução concreta dos problemas exige uma visita às causas. Por outro lado — é isto é das coisas mais difíceis de conseguir —, o que verdadeiramente interessa ao **Eu** é o que deve fazer com o seu problema, sendo ela/ele, no seu lugar; e não o que o **Outro** faria (“Eu se fosse a ti...” — pouco acrescenta) nessa mesma situação, naturalmente vivenciada de forma diferente. Em resumo, a ajuda, nestes casos, podendo embora ser útil — e quantas vezes necessária —, tem limitações, sendo ainda, quase sempre, virada para o passado.

São diversas as designações, traduzindo mais os nomes a forma de fazer e o enquadramento teórico do que a essência. O *coaching*, o *mentoring* e similares visam todos o mesmo: libertar o potencial de cada um de modo a que possa superar-se e atingir patamares de conquistas cada vez mais elevados — partindo de quem é, de onde está e da definição do para onde quer ir. Desde logo, isto implica uma enorme crença nas capacidades inexploradas de qualquer mente humana; uma fé na capacidade de progressão de cada pessoa, rumo ao que deseja ser e fazer. Tal como um atleta se entrega a um *coach*, dele esperando que o apoie na melhoria da sua *performance*, assim um qualquer outro profissional — a diferença maior está na atitude: no desporto há muito se entendeu que esta é uma prática indispensável, mas não ainda (totalmente) no mundo empresarial.

Um bom treinador não diz ao seu atleta o que deve fazer: suporta-o no encontrar do seu próprio caminho; Fosbury (com o salto em altura de costas) e Borg (com a esquerda a duas mãos) — para lembrar apenas dois casos famosos que romperam com as práticas tradicionais (sempre se fez assim) — nunca teriam sido o que foram se não tivessem conseguido encontrar os seus próprios estilos — e nisso mesmo apoiados. Como o seu outro treinador: tudo o que fará, num processo empático, de dentro para fora, é ajudá-la(o) a melhor definir o seu rumo em cada momento e a encontrar o(s) movimento(s) mais adequado(s), de modo a transformar um futuro sonhado num sucesso conseguido.

No mundo desenvolvido, o ritmo é elevado e a incerteza uma constante, deixando-se as pessoas, demasiadas vezes, arrastar pela corrente: se sabem onde estão, não sabem a que velocidade andam; se se focam na velocidade, perdem a noção do lugar que ocupam naquele momento. Talvez tenha chegado a altura de fazer uma pausa estruturante e investir no seu maior bem: em si e naquilo que pode vir mais a ser — seja qual for o sucesso que já hoje tenha. Ou, quem sabe, convencer a sua empresa a investir num processo deste tipo.

# Modos de Vida



paulo  
buchinho  
©2005

*Falar de estilos de vida é falar de algo em permanente mutação, tão efêmero quanto a moda. E as mudanças são actualmente tão céleres que receio bem que o tempo que medeia entre o momento em que escrevo este artigo e o momento da sua leitura o torne desactualizado.*

Uma breve viagem pelo século xx permite-nos verificar que “as modas” se foram sucedendo, de forma cada vez mais célere, à medida que o século caminhava para o fim, a fronteira entre trabalho/lazer/vida privada se tornava cada vez mais ténue e os protagonistas do consumo se diferenciavam. Com efeito, se no início do século xx o homem era o centro nuclear do consumo, cabendo-lhe decidir, enquanto *pater familiae*, o que o agregado familiar deveria comprar, a emancipação da mulher tornou-a protagonista individualizada do consumo e um alvo apetecido do marketing. Mais tarde, crianças e séniores alçandoraram-se à categoria de *target groups*, alargando

assim o campo de actuação dos “vendedores de sonhos”. A desagregação familiar, por sua vez, alterou profundamente os padrões de vida, pois cada um dos elementos da família passou a ser encarado como um alvo individualizado, cujas apetências poderiam ser potencializadas e saciadas.

Poderíamos falar de outras razões que contribuíram para mudanças significativas nos estilos de vida, como foi o caso dos choques petrolíferos (ainda estão por conhecer as consequências deste último...) ou da Guerra do Golfo no início da década de 1990. São também visíveis mudanças de comportamentos e de hábitos, como sequela do 11 de Setembro ou da Guerra do Iraque.

Mas para melhor se compreenderem os novos “estilos de vida” seria importante analisar, não as causas directas que contribuíram para as mudanças dos últimos anos, mas sim as consequências de uma transformação silenciosa que alterou por completo os padrões de consumo e os “estilos de vida”: a interpenetração entre a vida privada e a vida profissional. Não sendo esse o propósito deste artigo, remeto os leitores para o livro de Robert Rochefort, *O Consumidor-Empreendedor, os Novos Modos de Vida* (ed. Instituto Piaget, 1999).

## Novos Padrões de Consumo

Parece líquido que vivemos uma fase de desencanto face à sociedade de consumo, porque foram tão céleres as mudanças pelo lado da oferta que acabámos por perder a consciência da melhoria das condições de vida.

Não quer isto dizer, obviamente, que estejamos saciados de consumo e tenhamos abandonado a cultura do supérfluo. O que acontece é que, como hoje temos tudo à mão e à disposição de todas as bolsas, as nossas necessidades e a forma de as satisfazer vão-se transformando. Dêmos um exemplo: durante muitos anos o homem sonhou ter asas. Esse desejo esmoreceu com o aparecimento do avião, porque o homem deixou de ansiar ter asas quando viu satisfeita, através de um sucedâneo, a possibilidade de voar. No mundo do consumo estas situações repetem-se de uma forma vertiginosa. Se não temos acesso ao original, contentamo-nos com o sucedâneo, se não temos acesso à marca, satisfazemo-nos com a cópia, que o mundo da contrafacção é um manancial de clonagens.

Por outro lado, a evolução tecnológica das duas últimas décadas permite dizer que, no âmbito dos produtos, hoje quase nada nos é vedado fruir: temos cinema em casa, os nossos pratos preferidos pré-cozinhados, aparelhos sofisticados que realizam tarefas cada vez mais complexas e uma tecnologia de ponta instalada ao alcance de um telecomando. Já podemos medir a tensão arterial sem abandonar o sofá, encomendar uma refeição pelo telemóvel, fazer compras ou marcar as férias através da Internet, assistir em tempo real ao concerto que os nossos ídolos estão a dar nos nossos antípodas. A casa, com a instalação do fax, *voice mail*, Internet e correio electrónico, passou a constituir um prolongamento do local de trabalho. Esta sucessiva satisfação de necessidades levou a que o consumidor do século XXI tivesse uma vida mais facilitada e, de certo modo, a desvalorizar a aquisição de produtos, fazendo descer esta “necessidade” na hierarquia da pirâmide de Maslow. O consumidor deste século é cada vez mais exigente com os serviços e procura bem-estar, divertimento, sedução. A cultura do corpo tornou-se tão importante como foi outrora o culto do vestuário, e a indústria dos lazeres assume uma importância vital na ruptura do quotidiano. O consumidor actual cuida dos hábitos alimentares, lança-se em busca de produtos naturais, de clínicas de emagrecimento, de ginásios, de locais de lazer e de aventura e faz do turismo uma indústria de sucesso. A informação sobre questões de saúde e segurança entram no rol das suas prioridades, gerando revistas especializadas e suplementos específicos em títulos de referência, a busca de aventura e o risco fazem parte de um modo de vida peculiar de alguns grupos. A última novidade e o sentimento de posse





perdem importância, em detrimento de uma cultura do bem-estar padronizada em hábitos e estilos de vida que não estão ao alcance de qualquer um. Consumir tornou-se, assim, não apenas uma escolha de produtos mas a opção por um estilo de vida, em que não se vislumbra de forma clara um nexo entre as classes sociais e as suas práticas de consumo. Tal significa que cada grupo tem hábitos diferentes, resultantes de cultura, educação e poder económico diversificados, mas é capaz de se agregar em função de novos valores. Por isso, hoje em dia, quando uma empresa lança um produto ou um serviço já não tem apenas em análise o sexo, a idade e a classe social a que se destina, mas sim os padrões e estilos de vida. Para se definir consumidor-alvo já não chega perguntar a marca de produtos que se consome, é essencial saber o estilo de vida: pratica desporto, viaja, vai ao cinema, onde passa os fins-de-semana?

É, pois, com base neste pressupostos que me proponho analisar alguns dos estilos de vida que marcam as modernas sociedades ocidentais e não podem ser encarados como comportamentos padrão, mas apenas de determinados grupos.

## *O culto do corpo*

A sociedade de consumo não se limita a orientar e padronizar os nossos hábitos. Veja-se, por exemplo, o caso da moda que nos incita a seguir cânones de beleza determinados e pretende uniformizar-nos os corpos, como se fôssemos soldadinhos de chumbo a sair das linhas de montagem de uma multinacional de produtos dietéticos, preparados para envergar os uniformes recomendados pelas multinacionais dos trapos. Já houve tempo em que “gordura era formosura”. Depois vieram os tempos das magricelas como a Twiggy ou a Kate Moss. Hoje, parece não haver um padrão bem definido e o que importa é ser belo e saudável. O culto do corpo condiciona os estilos de vida e gera novas modas e apetências. Passa pelos produtos *light*, pelos alimentos funcionais, pelos ginásios e clínicas de emagrecimento, e atinge o seu pico quando se aproxima o Verão e a praia se torna convidativa. Como andorinhas chilreantes, anunciando a Primavera, os alfaiates do corpo saem à liça com promessas de emagrecimento rápido e sem esforço, em troca de máquinas que os vão engordando. É vasta a panóplia da oferta. Dos cremes adelgaçantes aos produtos substitutos de refeições, dos produtos dietéticos aos produtos naturais, tudo serve para, durante alguns meses,



alimentar o sonho de que podemos um dia chegar à praia e ser confundidos com uma qualquer Britney Spears ou um Roberto di Caprio. Afinal, é tudo uma questão de preço, disponibilidade de tempo e estatuto. A moda, que erigiu a magreza a estatuto de beleza e a gordura a um sentimento de vergonha, encarrega-se de fazer o resto. Claro que a publicidade desempenha também o seu papel ao fazer-nos acreditar que o nosso corpo se comporta como um ioiô: gordo no Inverno e escultural no Verão. Para tanto, basta seguir uma das suas múltiplas fórmulas mágicas...

As clínicas de emagrecimento conhecem nesta época o seu pico de audiências, com propostas variadas de tratamentos: algoterapia, bandas frias, hidromassagens, terapia laser, lipoaspiração, terapia da cor (estou em crer que se o vermelho e verde emagrecessem, este Verão as portuguesas e portugueses apareceriam na praia transformados em verdadeiros ícones de beleza), duche escocês e ginástica passiva (ainda hei-de experimentar, garanto-vos, porque me parece uma proposta simpática) são alguns dos exemplos de uma parafernália de métodos que nos prometem o alívio do peso que ganhámos em almoços fartos durante o Inverno e uma vida sedentária de fazer inveja a um caracol. A maioria das vezes, o único peso de que nos libertam é o da carteira, mas isso é outra história que não cabe neste rol de contas.

## *Na hora do ginásio*

Os mais avisados, ou desconfiados das promessas de emagrecimento rápido, escolhem um novo estilo de vida para o ano inteiro, que lhes permita estar sempre em forma. À hora do almoço, fim de tarde, ou pela manhã, é

vê-los a caminho dos ginásios. Curioso é registar que também os ginásios têm as suas modas (hidroginástica, aeróbica, *fitness*, etc.) e contribuem para gerar novos estilos de vida. Outrora, arranjava-se um atestado médico para não ter aulas de educação física no liceu, mas chegados próximos dos 40 esses refractários do culto do corpo mergulham em ginásios, fazem *jogging*, correm a maratona de Lisboa piscando o olho para uma câmara de televisão, dão um salto ao *court* de ténis, enrijam músculos com *squash* e dispõem-se a uma variada gama de sacrifícios na tentativa de recuperar a linha perdida em cadeias de *fast food*. A deslocação ao ginásio, que em certos meios assume a designação de *health club*, para fazer aeróbica, musculação, *fitness* ou hidroginástica torna-se tão obrigatória como noutros tempos foi a missa de domingo. E se um pacato cidadão que optou por andar a pé e em transportes públicos, como forma económica e saudável de manter o corpo em forma, afirma publicamente não frequentar um ginásio, é olhado de soslaio com um misto de desconfiança e desprezo. Mais uma vez, separar o trigo do joio nestas catedrais do corpo onde nos candidatamos a ícones clonados de um qualquer Rambo de ocasião não é tarefa fácil. Mas o importante é conseguir um ginásio “bom e barato”, como o presunto que compramos na mercearia do Sr. Viegas. Passemos adiante, porque “show must go on”.

## Alimentação

A próxima paragem é nos hábitos alimentares. E não se pense que é uma paragem isenta de problemas. Comer é um prazer, mas as doenças do foro alimentar são coisa séria. A doença das vacas loucas, a gripe das aves ou a febre aftosa puseram as pessoas a olhar para alimentação com outros olhos e mais cuidados. Convenhamos, porém, que não foram esses sinais de alerta que contribuíram para alterar os hábitos alimentares dos Portugueses. Foi, outros sim, a consciencialização de que uma alimentação equilibrada nos torna mais saudáveis.

Mas onde as alterações foram mais visíveis foi mesmo na sala de jantar. Durante anos fizemos da refeição um espaço de convivencialidade, mas os tempos não estão para repastos demorados, porque tempo é dinheiro e a alimentação está cara. As alternativas estão ao virar de cada esquina e dão pelo nome de *fast food*. As ementas vão do *hamburger* à *pizza*, passando pelo SFB (sopa,

folhado e bica) comido à pressa diante de um balcão transformado em manjedoura de circunstância. Fenómeno de raízes eminentemente urbanas, a *fast food* popularizou-se e galgou as fronteiras das cidades, disseminando-se como um cancro nos hábitos alimentares dos Portugueses. Hoje, uma localidade que não tenha um sucedâneo, ainda que mal amanhado, de uma Pizza Hut, de um McDonalds ou de um KFC não é digna de figurar nos roteiros dos locais turísticos que merecem ser visitados. Foi assim que rústicos, mas nobres e honestos espaços gastronómicos, se converteram em arremedos de pizzarias e hamburguerias, com misto de *snack bar* e taberna. Não é líquido que todos os frequentadores das pizzarias e hamburguerias sejam apreciadores deste tipo de comida. Alguns estudiosos defendem mesmo que a atracção de jovens e famílias por estas catedrais da *junk food* não é a comida, mas sim o “estilo modernão” que se respira na atmosfera envolvente: decoração simples, alegre e apelativa à identificação com os comportamentos, gostos e referências das gerações mais jovens, sem desagradar aos mais provecutos. A rapidez e a possibilidade de controlar a despesa através da fórmula do pré-pagamento, aliada a horários de funcionamento alargados, transmitem uma ideia de modernidade. As matérias-primas são absolutamente padronizadas e obedecem aos mesmos critérios definidos à escala internacional, o que sempre permite pensar que, com alguma sorte, àquela hora, num outro ponto do globo, alguma celebridade esteja a partilhar de idêntico manjar.



## Comportamentos de risco

Mas há quem não vá nestas modas. Avisados quanto aos perigos da *junk food*, muitos preferem correr outros riscos. Em nome de cânones de beleza que elegeram a magreza como paradigma, muitas jovens optam por não comer.

A pretensão de imitar as *top models* pode, porém, causar problemas de saúde graves. O culto da magreza leva milhares de jovens a recorrerem a dietas autoprescritas correndo o risco de efeitos nefastos na saúde e fazendo aumentar os casos de bulimia e anorexia. Esta apetência pelo risco, transformado em opção ou estilo de vida, não se esgota nos hábitos alimentares. Também na expressão corporal o risco tem o seu espaço reservado.

Fenómenos de moda *underground*, *piercings* e tatuagens são os expoentes máximos de um novo (ou recuperado?) estilo de olhar o corpo. Há quem diga que se trata de “uma forma incontornável de arte contemporânea” e quem apenas as considere uma moda fugaz. Independentemente de procurar saber de que lado está a razão, o certo é que gordos e magras de todas as condições sociais furam narizes, lábios, línguas, orelhas, mamilos e órgãos genitais ou marcam a pele com inscrições de significado dúbio, numa afirmação de personalidade que não raramente roça o exibicionismo e a provocação. Unidos por uma alquimia muito própria que parece escapar ao comum dos mortais, ficam indiferentes aos alertas quanto aos perigos para a saúde, resultantes destas práticas, se não forem tomados rigorosos cuidados de higiene. Mais do que uma moda, *piercings* e tatuagens são um culto, uma forma de vida que não deve ser encarada de forma diferente de outras modas de outros tempos. O grande problema é que, na maioria dos casos, quem as faz não sabe os riscos que corre nem que está a assumir um compromisso para toda a vida, porque não pode descartar-se de uma tatuagem como quem deita fora uma peça de roupa que caiu em desuso.

## Desportos radicais e de aventura

Há uma nova forma de fazer desporto e libertar das grilhetas da vida urbana: os desportos radicais e de aventura, que permitem fruir de novas sensações em terra, mar ou ar. Ao fim da tarde de sexta-feira, é ver executivos tirarem a gravata e jovens estudantes

deixarem os livros de lado para dedicarem parte do seu fim-de-semana à prática de desportos tão variados como o *rafting*, *funboard* e *parapente*, ou simplesmente montar uma BTT.

A variedade de desportos radicais ou de aventura é infindável, mas o que a sua prática representa justifica, plenamente, que os integremos dentro dos “estilos de vida moderna”. A fuga à rotina e ao *stress* que caracterizam a vida nas grandes cidades levam a que muitos portugueses procurem, na prática destes desportos de aventura, o inesperado, o desafio, a incerteza e uma sensação de evasão, proporcionada pela ausência de regras destas modalidades desportivas, o que transmite aos praticantes uma sensação de liberdade que lhes é sonhada pela rotina diária. Os praticantes dos desportos de aventura são avessos a sistemas rígidos de treinos e competição, encontrando nesta prática uma forma de expressar a sua rebeldia ou encontrar um escape à rotina diária.

## Consumos da noite

Há uma nova forma de encarar a noite. Já não se vai apenas jantar fora, beber um copo e dar um pezinho de dança, fazer uma noitada até às 3 ou 4 da manhã. Hoje, “tem mais estilo” entrar na discoteca às 4 da manhã e sair de lá quando o sol vai alto. Os bares servem apenas de aquecimento ou início da ronda. Foi o excesso de oferta que determinou esta mudança de hábitos dos consumidores da noite. Com bares e discotecas a multiplicarem-se como cogumelos, era



necessário alargar os seus horários de funcionamento de modo a garantir a sua viabilidade. Os jovens aderiram sem esforço.

Sem pretender fazer qualquer juízo moral ou valorativo acerca deste prolongamento da noite até bem dentro da manhã, permito-me recordar que em Paris, a catedral da noite durante muitos anos, a maioria das discotecas passou a encerrar às duas da manhã e nenhuma pode prolongar o seu horário de funcionamento além das 4. Razões alegadas para esta medida? A segurança...

Do que ninguém duvida é que os apelos da noite têm constituído uma excelente porta de entrada dos jovens para o mundo do álcool. A necessidade de afirmação perante os adultos leva a que muitos se iniciem com autênticas roletas químicas (*shots* e *golden strikes*) ao

preço de 1 euro, mas outros há que são aliciados pela pretensa inocência alcoólica de bebidas com sabor a fruta, como é o caso das *Alcopops*.

Não deixa também de ser surpreendente que as mulheres ocupem um espaço significativo no mundo do alcoolismo, mas se nos lembrarmos que é prática corrente da esmagadora maioria das discotecas organizar semanalmente uma *ladies night* com bar aberto para as damas, a surpresa desvanece-se. Também o consumo de *ecstasy* tem vindo a aumentar e a tornar-se um paradigma dos consumos nocturnos, criando um estilo muito próprio. A sua popularidade parece resultar do facto de soltar a língua muito mais rapidamente do que o álcool e de ser capaz de outras *performances* desinibidoras.

## Grandes Superfícies

Os centros comerciais contribuíram para uma alteração profunda dos hábitos de consumo e para modificar o estilo de vida de muitos portugueses. Congregando no seu interior uma vasta gama de produtos (restauração, cinema, entretenimento, vestuário, etc.) e oferecendo um horário alargado, atraem milhares de portugueses espicaçados pela promoção, mas também pelo deleite de se poderem passear num espaço onde as ruas têm nomes de paraísos tropicais e estão ornamentadas de árvores que cheiram a plástico, onde repousam pássaros de cântico electrónico.

Mais do que um local de compras, o centro comercial tornou-se um regresso ao passado, com vestes de futuro. O centro comercial é o bairro que desapareceu, a venda a fiado que o comércio tradicional deixou de praticar, a entrega ao domicílio, serviço a que há muito os residentes em grandes aglomerados tinham deixado de ter acesso. E apesar das polémicas que ainda hoje envolve a autorização para a abertura de uma nova unidade, são já um hábito arreigado nos Portugueses e contribuíram de forma definitiva para criar um estilo de vida. Rui Veloso cantava, há uns anos, “A rapariguinha do shopping”, mas não foi essa a única figura de estilo que ficou das grandes superfícies. Há uns anos atrás, quando o século xx virava a última página, alguém me pediu um artigo sobre consumos juvenis. A sua elaboração implicou que me deslocasse a algumas cidades do interior para entrevistar jovens de vários escalões etários e foi nessa altura que me apercebi da verdadeira “função social” que as cadeias de hipermercados desempenharam no interior do país. Corroborando a opinião que já anteriormente me tinha sido transmitida pelo presidente da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, José António Rousseau, de que “em algumas zonas do país os *hipers* cumprem um papel social, pois é o lugar para onde se deslocam muitas pessoas ao domingo para passear, porque não têm outro sítio para se distrair”, vários jovens de Beja, Covilhã ou Fundão me afiançaram que a sua única distração era o centro comercial “que até tem cinema”, coisa de que muitas cidades não dispõem diariamente. Por outro lado, os jovens viam na grande superfície a única forma de identificação cultural com a capital, já que o teatro ou as artes plásticas raramente, ou nunca, visitavam o interior.



## A Ressurreição de Narciso

*A moda é muito mais do que vestuário.*

*A publicidade, algo mais do que informação.*

*Cada uma à sua maneira e ambas em conjunto, são responsáveis pela criação de códigos que identificam o nosso estilo de vida.*

*É o renascer de Narciso.*

Balzac, no estilo truculento que lhe era peculiar, afirmava que “o homem que na moda só vê moda é um idiota”. Entendo que a afirmação tem o seu quê de gratuito, pois todos sabemos que a indumentária é, efectivamente, o elemento mais estudado na moda. No entanto, a moda hoje é, muito mais do que vestuário, um estilo de vida.

Na verdade, nos tempos em que a moda era hegemónica e traduzia o mimetismo do ambiente vivido na corte ou na aristocracia e, mais tarde, na burguesia endinheirada, o vestuário dava-nos uma informação precisa sobre o sexo, profissão, nacionalidade e meio social de quem o usava. No entanto, a partir da década de 1960, com o advento da sociedade de consumo, assiste-se a uma progressiva transformação desta identificabilidade, pois os códigos do vestuário começaram a sofrer profundas transformações. Deixa de se vender uma criação que impõe regras e modelos para se passar a vender apenas um estilo, uma ideia. Em vez do costureiro que exhibe as suas criações em passagens de modelos reservadas a “élites”, aparece o criador, o estilista, que diante da pantalha e perante milhões de consumidores se comporta como ilusionista tirando da cartola a última obra da sua criatividade, exibida por uma *top model* de cortar a respiração.

Mas, apesar de ter apenas 3000 clientes por ano em todo o Mundo, a Alta Costura não morreu. Transformou-se num laboratório de novidades que lança as tendências do ano e sobrevive à custa da produção em série, especialidade de uma sociedade de consumo que não se contenta com uma pequena faixa de consumidores abastados, sedentos de exhibir riqueza e luxo. A sociedade de consumo quer usufruir de fatias cada vez maiores de consumidores e quanto mais moribundo estiver o

sistema económico que a suporta, mais sequiosa se torna, pretendendo abarcar o bolo todo. A moda, sua boa companheira e cúmplice, acaba por se estender a outros sectores. Lança-se no teatro, no desporto, no bailado ou na ópera, alia-se à publicidade e aos *media*, cria as marcas, invade o desporto e as actividades de lazer, cria os seus ícones, a sua imprensa especializada e cria uma corte à sua volta com os seus actores. Do mimetismo iniciático em que reproduzia os modelos da corte, passa a encarnar ela própria uma corte onde o papel de cada um dos actores tem o seu lugar numa hierarquia rígida. Embora criativa, a moda não hesita em entrar na reciclagem de modelos antigos. Assim, recupera a tatuagem e o piercing, cria os adereços e adornos e sai para a rua em busca de fontes de inspiração que, não raras vezes, sorve em modelos de sociedades primitivas ou em grupos que criaram a sua própria moda, fora dos padrões tradicionais e hegemónicos. Combinando o *show-bizz* com os efeitos mediáticos, põe a desfilas os seus actores tendo como cenário a Piazza Navona ou o mar de Portofino, a Torre Eiffel ou o Central Park, e despudorada (ou desesperada à procura de novos mercados?) invade terrenos durante muito tempo proibidos, como a Muralha da China. Perde, porém, alguma liberdade criativa, porque o sistema económico que lhe permitiu estender os seus tentáculos cobra contrapartidas. E a principal é que os modelos sejam apresentados em datas certas, estações fixas e locais de culto apropriados. Ao estilista é-lhe exigida inovação, à moda, conferido o direito de integrar o mundo das Belas-Artes, outrora reservado a pintores, escultores, músicos e outros artistas.

Triunfam sapateiros, cabeleireiros, produtores de moda e uma vasta gama de artistas que se especializam em partes da moda e não na moda como um todo...

Foi nesta sociedade, onde a “socialite” e o *look* se tornaram fundamentais, e modelos e vedetas se erigiram a figuras miméticas centrais, que renasceu Narciso. Senta-se ao nosso lado enquanto vemos televisão, viaja refastelado no banco de trás do automóvel, não parando de chamar a nossa atenção para os *outdoors* e para os *spots* da rádio, conduz-nos em visita guiada pelas revistas de moda e insinua-se habilmente através da imprensa cor de rosa, impõe-nos a necessidade de escolha de um modelo.

## Casamento de Conveniência

Na montra de vaidades da sociedade de consumo a oferta é variada. No mundo da moda, do espectáculo, do cinema, da rádio, do desporto ou da imprensa, sempre houve um vasto mostruário de vedetas *à la carte*, dispostas a fazer render o seu “exclusivo”. Mas faltava um veículo de sedução que levasse até ao Narciso que existe em cada um de nós o mostruário completo. A publicidade, com a preciosa ajuda da televisão, veio preencher essa lacuna. Percebendo que quanto mais os indivíduos estão angustiados com o mundo que vêem à sua volta mais se apegam aos bens materiais, ao culto do corpo e da beleza, os publicitários decidiram explorar o filão. Como? Elementar...

Se as pessoas andam angustiadas, é preciso levantar-lhes o moral. Ajudá-las a observarem-se melhor, a gerir a sua sede de satisfação, a cuidar do corpo e da beleza, tornando-as mais sedutoras à vista umas das outras. E assim terminou a era do *reclame* e se entrou na era da comunicação criativa, da venda do sonho e da sedução. Para dar mais realismo à mensagem, a publicidade recorre ao uso de vedetas pagas a “peso de ouro”. E ao longo da noite vai-nos convidando ao sonho e à satisfação dos nossos desejos, através de concursos e brindes. Promove festivais, distribui “prémios de qualidade” aos seus colaboradores, leva-nos ao estádio de futebol, a ver as Olimpíadas em directo, lança uma piscadela de olho ao cinema em tom de aviso: sou mais vista do que filmes de Woody Allen, Spielberg ou qualquer outro realizador famoso. Entrementes, faz-nos acreditar que podemos ser iguais à Naomi Campbell, ao Sylvester Stalone ou a outra qualquer vedeta se consumirmos os produtos que eles aconselham.

E na hora de irmos para a cama, ainda um pouco deprimidos pelos horrores das “últimas notícias”, a publicidade vem ajudar-nos a cuidar do corpo. Preocupados com a idade, as rugas, o envelhecimento, a perda de sedução? Nada de preocupações se seguirmos os conselhos que a publicidade nos dá. E se o problema é manter a linha, a forma física, uma vasta panóplia de produtos miraculosos estão à nossa disposição para perdermos 20 quilos em 3 semanas. Sem esforço... O espectáculo e o lúdico aliam-se para dar azo ao sorriso e ao divertimento. As mensagens eliminam as formas pesadas, monótonas e infertilizantes da comunicação de massa. Narciso sensualiza-se, moderniza-se, embeleza-se, na tentativa de limitar a prática do *zapping*. E quando alguém nos pergunta “deixas-te enganar pelas palavras de Narciso?” logo respondemos “nem pensar” e corremos para o hipermercado a comprar vinte embalagens de um achocolatado qualquer que promete uma viagem às Caraíbas, ou para os saldos do centro comercial mais próximo na mira de coleccionar vales de compras que nos permitem habilitar ao sorteio de um automóvel. Marcuse acusa a publicidade de moldar cientificamente os gostos e as aspirações, de criar necessidades adaptadas à oferta e armadilhar a liberdade de opção dos consumidores. Permito-me discordar... Embora faça um pouco de tudo isto, a publicidade apenas analisa o ser humano tal qual ele é e espicaça a febre consumista que lhe está inerente. Mas esta febre, mais do que ser resultado de uma acção publicitária, é fruto do modelo de sociedade em que vivemos. A função essencial da publicidade é “orientar” na escolha das marcas, veiculando mensagens que lhe são fornecidas pelas empresas. O Narciso que habita em cada um de nós é que é incapaz de resistir a qualquer mensagem que lhe confira o direito ao sonho. Deixa-se embalar, adormece e fica à espera que apareça a fada madrinha com a sua varinha de condão, pronta a satisfazer os seus mais recônditos desejos.

CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

Jornalista

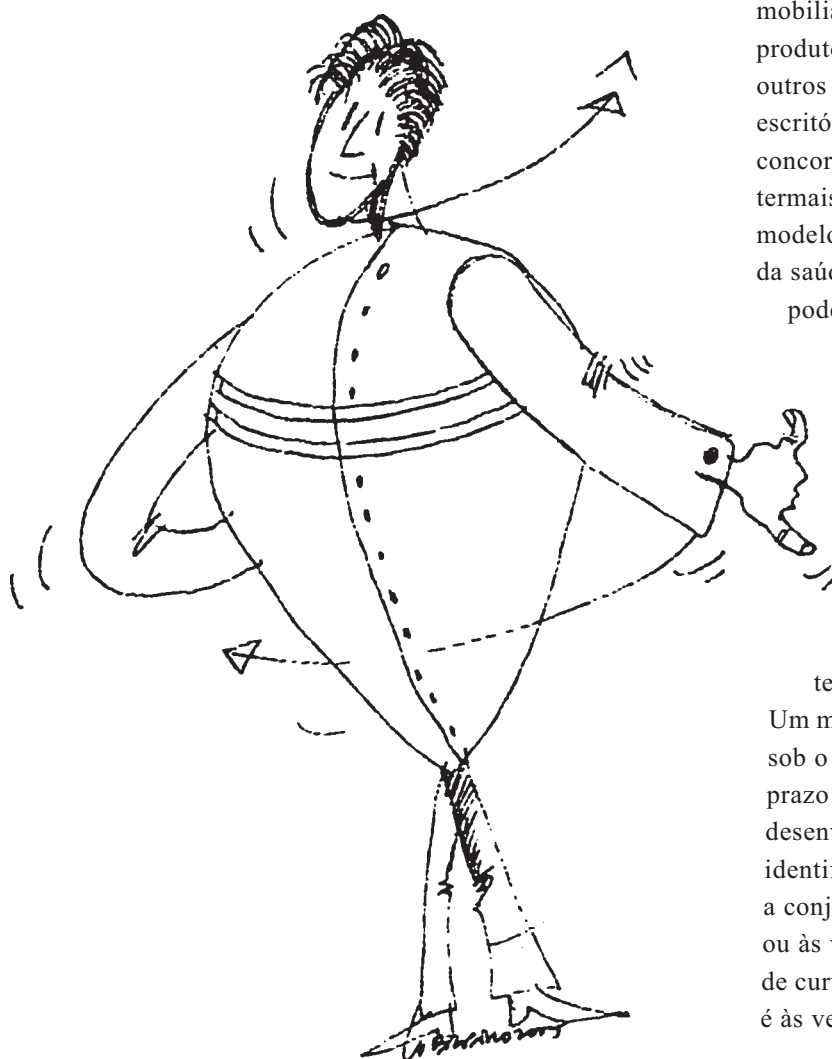
# Modas, Tendências e Estilos de Vida

## Factores de Evolução do Mercado

●  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista, Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

○



Hoje cada vez mais pessoas se vêem confrontadas com mudanças — principalmente sociais e económicas — que não conseguem compreender completamente e muito menos enfrentar.

Em todos os sectores se ouve falar também de empresas gravemente afectadas ou destruídas por incapacidade de resposta à mudança: a fábrica de mobiliário que apesar da qualidade vê os seus produtos preteridos no mercado por móveis de outros estilos e novos *designs*; a loja de material de escritório que vê minguar o seu negócio devido à concorrência de um novo *office center*; as estâncias termais que se vêem ultrapassadas por novos modelos de exploração ao estilo do novo “turismo da saúde”; o comércio tradicional que sucumbe ao poderio avassalador das grandes superfícies comerciais; e por aí fora.

Estas empresas, grandes ou pequenas, têm algo em comum: são todas ofuscadas por uma ou mais mudanças estruturais que estão a transformar a economia contemporânea. E agora a parte mais impressionante: se estas empresas tivessem podido prever e adaptar-se às mudanças operadas, essas mudanças

teriam sido a sua salvação e não o seu fim.

Um mercado é um sistema que evolui no tempo sob o efeito de variáveis tanto de curto e médio prazo como de longo prazo. O método de desenvolvimento das vendas assenta na identificação destas variáveis, que vão desde a conjuntura económica e social às modas ou às variações sazonais — isto em termos de curto e médio prazo. A longo prazo, o tempo é às vezes a principal variável de evolução de

certos mercados. Mas no meio envolvente (tecnológico, institucional, demográfico, etc.) encontramos também factores importantíssimos para a evolução dos mercados.

O “modo de estar na vida” é precisamente um desses factores. Alterações nos estilos de vida fazem com que muitos produtos se tornem obsoletos e indesejados e condenam ao insucesso as empresas que insistam em os comercializar. As empresas que não dedicarem algum tempo à compreensão e à resposta a dar às mudanças de estilo de vida muitas vezes acabam mal.

O caso das termas, anteriormente referido, é exemplar. Depois de um período de grandes dificuldades, as termas iniciaram um novo surto de desenvolvimento. Locais que outrora privilegiavam os tratamentos de saúde, transformaram-se em “templos de beleza”, acompanhando a tendência das classes médias urbanas para a valorização do bem-estar e da estética do corpo. “Estes grupos procuram espaços de férias intimistas e repousantes, ao mesmo tempo que serviços orientados para cuidados com o corpo: programas de reabilitação da forma física e de emagrecimento, sauna, banhos de embelezamento, equipamentos desportivos, regimes dietéticos controlados medicamente, tratamentos de relaxamento anti-stress. [...] A temporada termal é (nestes casos) dedicada, fundamentalmente, a um investimento em trabalho de estilização corporal, isto é, de modelação do corpo como veículo de prazer e de *performance* individual, [...] característica dos estilos de vida das novas classes médias urbanas, [...] apostadas na estilização individualista dos comportamentos [...] e na valorização hedonística do corpo [...] É esta mesma atitude, aliás, que tem vindo a sustentar, em grande parte, o desenvolvimento recente daquilo a que se tem vindo a apelar de turismo da saúde.”<sup>(1)</sup>

As mudanças de estilo de vida podem dar-se em qualquer área da vida dos consumidores e dizer respeito ao trabalho, à forma de criar os filhos, ao estado civil, a preocupações ambientais, etc. O que interessa saber, na perspectiva dos agentes económicos, é como, onde e porquê (com que motivações) esses consumidores estão dispostos a gastar o seu dinheiro. Como diz a sabedoria popular, “governa-se o barco a favor da maré”.

Mas o dia-a-dia das empresas não é assim tão simples. Como distinguir uma onda grande e forte, capaz de arrastar o barco em segurança até bom porto, de uma onda breve e fraca que pode atirá-lo contra a areia? É preciso não confundir modas com tendências.

A vida dos produtos, tal como a das pessoas, é limitada. E em muitas situações a sua longevidade está a tornar-se cada vez mais curta. O açúcar e o sal são exemplos clássicos de produtos de grande longevidade. A *Coca-Cola*, embora num mercado muito dinâmico, o das bebidas não alcoólicas, é também um produto muito antigo. Mas nos produtos de moda já não é assim. As colecções de vestuário, por exemplo, têm um período de vida muito breve; em muitos casos apenas o número escasso de meses que compõem uma estação.

As modas geram uma procura a curto prazo e, como tal, obrigam a uma renovação contínua dos produtos. As tendências não tanto. Associadas à própria maneira de estar na vida, têm geralmente um carácter mais estável. Por isso mesmo, os produtos e os mercados relacionados com tendências sociais ou de grupo são produtos e mercados que beneficiam de condições para uma maior longevidade. Permitem, em princípio, negócios mais estáveis e porventura mais duráveis.

|                                                |                                                               |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <i>Body pump</i><br>(exercícios de musculação) | Valorização da imagem e da condição física                    |
| Dísticos tipo<br>“bebé a bordo”                | Preocupações com segurança                                    |
| Produtos <i>light</i>                          | Preocupação com a saúde e a estética do corpo                 |
| Produtos naturais                              | Identificação com as causas ambientais e de qualidade de vida |
| Moda desportiva                                | Orientação por valores de bem-estar, informalidade, dinamismo |



## Modas e Tendências

Muitas pessoas acham que as tendências não passam de sintomas demasiado gerais e que pouco ou nada têm a ver com este ou aquele negócio concreto. A verdade é que as tendências estão para os negócios como as avarias estão para o automóvel. Há uma manhã em que o carro leva mais tempo a pegar do que é costume, mas o dono não se preocupa com isso. No dia seguinte, ao ligar o motor aparece um fumo negro, mas o dono está tão ocupado que não liga importância.

Ao terceiro dia, o carro pára no meio de uma via rápida. O dono está tramado.

Existe uma história que ilustra bem esta faceta. Vem relatada numa das muitas

obras gestão dedicadas à problemática da mudança.<sup>(2)</sup>

No princípio da década de 1970, havia uma máquina de costura (a *Singer*) que era conhecida e dominava o mercado em todo o Mundo. No entanto, a partir de 1970 as vendas começaram a decrescer.

De acordo com um antigo executivo da empresa fabricante, no primeiro ano que isso se verificou a

administração atribuiu a baixa de vendas ao mau tempo. No ano seguinte, partiram

do princípio que a culpa era da crise do

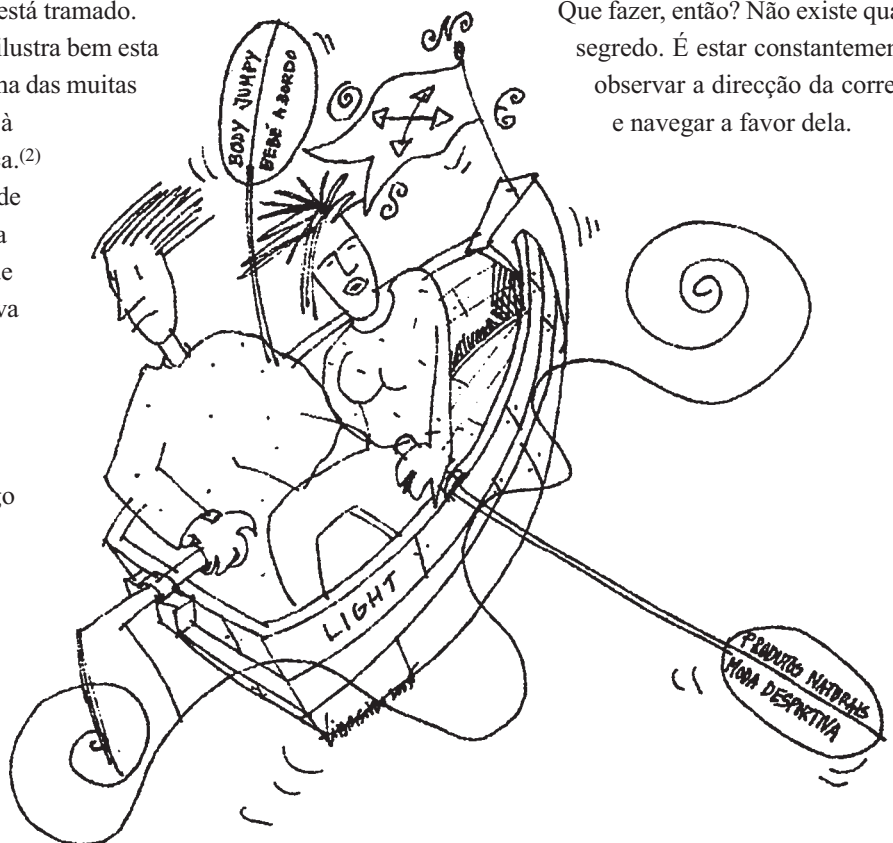
petróleo. Quando as vendas caíram pela terceira vez, disseram que a culpa era das máquinas estrangeiras, mais baratas.

Finalmente, a empresa nomeou uma comissão especial para estudar o assunto. Só então é que se percebeu que este produto estava a ser vítima de uma mudança de mercado com origem na mudança de estilo de vida das mulheres, que nessa altura começaram a ingressar maciçamente no mercado de trabalho.

Este novo estilo de vida modificou as prioridades das mulheres. Ficaram com menos tempo e menos interesse para coser. Se a isto juntarmos o impacto do pronto-a-vestir, que por essa altura passou a invadir o mercado a preços acessíveis, é fácil perceber que o negócio “uma máquina de costura em cada lar” estava definitivamente condenado.

O negócio das máquinas de costura foi afectado por uma mudança de estilo de vida. Isso não significa que as empresas fossem incompetentes. As mudanças nos estilos de vida são imparáveis. De modo nenhum está nas mãos das empresas (ou de alguém em particular) o poder de contrariá-las.

Que fazer, então? Não existe qualquer segredo. É estar constantemente alerta, observar a direcção da corrente e navegar a favor dela.



### NOTAS

- (1) in Cláudio Ferreira (1995), “Estilos de vida, práticas e representações sociais do termalismo”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 43, pp. 93-122, citado em *Cultura, Corpo e Comércio*, edição do Observatório do Comércio, 2002.
- (2) *Gerir o Futuro*, Robert B. Tucker, Difusão Cultural, 1992.



●  
ALICE CARDOSO  
Directora de Formação



# A Poupança do Papel

## ***Nota de Comunicação Interna da Administração para todos os trabalhadores***

**Ass.: Poupança de Papel**

*Comunica-se a todos os trabalhadores que a nossa empresa acaba de se tornar sócia da ASSOCIAÇÃO PARA POUPANÇA DE MATERIAIS, uma entidade que tem como objectivo mobilizar todas as empresas do nosso sector para a redução de desperdícios de papel e a minimização dos custos nos serviços. Neste sentido, a fim de serem reduzidos os custos de papel na nossa empresa, cada funcionário deve, a partir deste momento:*

- 1. Requisitar à Secção de Aprovisionamento, em livro próprio para o efeito, a sua resma de papel para elaborar os trabalhos em cada dia. Antes de a resma ser encetada, deve conferir o número de folhas da mesma e anotar as ocorrências num bloco. Só depois de a resma ter acabado é que poderá requisitar uma nova.*
- 2. Utilizar o verso das folhas de papel, não necessárias, para rascunhos.*
- 3. Utilizar as folhas não usadas dos calendários de secretária para notas e mensagens.*
- 4. Imprimir no verso das folhas.*
- 5. No final do dia, contar o número de folhas de papel gastas e o número de folhas que ainda ficaram a sobrar.*

**A presente Nota de Comunicação Interna entra imediatamente em vigor e deve ser cumprida escrupulosamente.**

**AAdministração**

## *O primeiro dia de trabalho após a Nota de Comunicação Interna*

### — Na Contabilidade

Trrriiimm-ttrriiimm-ttrriiimm... — Ó Felismina, onde é que está a Romualda, que não atende o telefone? — Foi ali ao lado, à Secção de Aprovisionamento, Sr. Director... deve estar a contar as folhas da resma de papel que requisitou... — Então os meus telefonemas?!... — ROMUAAALDAA!... — Já vou, Sr. Director... 450, 451, 452... estou quase a acabar... — ROMUAAALDAA!... — Eu vou chamá-la, Sr. Director... — Romualda... — ... 479, 480, 481... — O Director está farto de chamar por ti... — Já sei, já ouvi... 485, 486 ... não demoro... — Deixa lá isso! — Já vou... 487... — ROMUAAALDAA!... — Não demoro, Sr. Director... 490, 491... um instante... 493, 494... 498, 499, 500 — ROMUAAALDAA!... — ... Pronto, esta resma está certa... agora falta anotar no bloco... — ROMUAAALDAA!... — Mas onde é que eu pus o bloco?... sim, Sr. Director, só um momentinho... — ROMUALDA!... Romualda! Mas o que é que se passa?! Que disparate é este que não atende os meus chamados?! Acabei por vir eu ter consigo! — Então, Sr. Director, estive a contar... — Que você tem estado a contar sei eu! Por que razão não ficou outra pessoa a contar o papel? Não sabe que tem que fazer os meus telefonemas?!... — Mas a Nota de Comunicação Interna diz que cada funcionário deve... — Sei muito bem o que a Nota diz! E também sei que ainda não fez os meus telefonemas! Não pedi ajuda a uma das colegas do Aprovisionamento porquê?... — Sr. Director, não leve a mal, mas nós aqui, no Aprovisionamento, temos tido agora tanto que fazer com isto da poupança de papel, que nem conseguimos fazer o nosso trabalho, quanto mais ajudar os colegas a contar o papel!... — Calma, é só até as pessoas se habituarem aos novos procedimentos... vamos trabalhar, Romualda! O documento urgente que lhe pedi já está pronto? — Ainda não imprimi... foi por isso que vim aqui, requisitar... — MAS



QUE CARNAVAL É ESTE?! ISTO ASSIM NÃO DÁ! REÚNA O PESSOAL IMEDIATAMENTE!

— Ora muito bem! Reuni-vos a todos na sequência da Nota de Comunicação Interna que veio da Administração. Acho excelente que obedeçam às ordens superiores, mas isso não justifica que parem com o trabalho! A partir de agora, já sabem, há que activar todos os procedimentos para poupança de papel, conforme as instruções da Administração, mas NÃO PODEM PARAR COM AS VOSSAS TAREFAS HABITUAIS! ESTÁ ENTENDIDO?!...

— Mas, Sr. Director... então como é que fazemos? — Usem de bom senso, que coisa! Bom senso!

— Bom senso, disse o Chefe na reunião... vai ser bonito na Recepção, meninos, vocês vão ver... ou eles atendem os clientes ou contam as resmas de papel para imprimirem as fichas de controlo de entrada... — E que temos nós a ver com isso? Nós estamos na Contabilidade... — Ih! Ih! Com mapas e mapas para imprimir... — Oçam cá, os Chefes também têm que cumprir? — Chefe é Chefe... — Pois sim, mas gastam papel como nós... — Não gastam nada! Quem faz o trabalho somos nós... — Mas fazem rascunhos... — E então? Para isso podem escrever no verso do papel já usado! — Parem de mandar palpites! Vão ver que tudo se resolve!... — É, há-de!... — Ouve, Romualda... — ttrriiimm-ttrriiimm... — agora que já estás aqui, vou eu também buscar uma resma de papel... tenho que imprimir umas cartas para vários clientes... vou lá dentro e já volto... ttrriiimm-ttrriiimm — Não demores, Felizmina, olha o que o Chefe disse...

nada de abandonar as tarefas... ttrriiimm-ttrriiimm — ROMUALDA! ATENDE O MEU TELEFONE! — ttrriiimm-ttrriiimm... — Contabilidade, faz favor de dizer?... A Felismina não está aqui... só um momento... FELISMINA! DEIXA DE CONTAR O PAPEL E CHEGA AO TELEFONE! — DIZ QUE EU JÁ VOU... — Ora vamos lá então continuar o meu trabalho... o Chefe precisa deste documento com urgência... mas como é que se imprime no verso das folhas?... não, assim não dá... o computador não está programado... FELISMINA! OLHA O TELEFONE! — Já cá estou! Peço desculpa pela demora em atender o seu telefonema, minha Senhora, estava noutra sala a fazer um

trabalho importante... — Olha lá, Felismina, agora que já desligaste o telefone, sabes como é que se imprime no verso das folhas? — Sei lá! Fala com a Informática...

— Eu?!! Era só o que faltava! — Então não sei... só se deres ordem de impressão folha a folha... — O quê?!!

— Sim, menina! Vais pondo as folhas de papel na impressora, uma a uma, a primeira de frente, a segunda de costas, e assim por diante! — Tu estás é doida!... o documento tem mais de 50 folhas!... vou mesmo andar aos ziguezagues entre o computador e a impressora, mais de uma hora!...

— Não sei então... fala com o Chefe...

— Sr. Director... — O que é que se passa, Romualda? Estou ocupado! — É que é importante... o documento que me pediu para fazer já está pronto, e agora não sei como hei-de imprimi-lo... — Romualda! Veja se se define! Primeiro foi a resma de papel e a aritmética das folhas, agora é a impressão do documento... será que não se consegue ter paz?! O que é que se passa desta vez?!... — O computador não está programado para imprimir no verso das folhas... — Essa questão vai ser abordada na próxima reunião de chefias... até lá, tem que dar ordem de impressão folha a folha... — Mas isso vai demorar um tempão! — E que é que quer que eu lhe faça? É uma situação provisória... veja é se despacha o documento. Preciso dele com urgência.

— Romualda! Quando é que saís de junto da impressora? Preciso de imprimir uma carta para um cliente... — Tem calma, Felismina, tem calma! Ainda a procissão vai no adro! — Mas esta carta é urgente... — Vai imprimir noutro lado!

— As impressoras estão todas ocupadas... — Azar! — E o cliente? — O cliente que espere!... — Sabes que mais? Vou-me embora! Já está na nossa hora de saída... — Ih! Ih! Não vais não, minha linda, nem tu nem ninguém! Ainda te falta contar o número de folhas de papel que gastaste e o número de folhas que te ficaram a sobrar...

### — Na Administração

— Ildebranda! Dorolinda! Quem é que deixou esta mensagem em cima da minha secretária? — Fui eu, Sr. Administrador, veio lá de baixo, da Recepção...

— Numa folha com data dum mês que ainda não aconteceu, Ildebranda?! — Sr. Administrador, a Nota de Comunicação Interna diz que devemos utilizar as folhas não usadas dos calendários de secretária... — Ildebranda! Esqueça a Nota! O que eu quero tirar a limpo é a questão da data! — Não entendo, Sr. Administrador... a data é a data da folha do calendário ou a data que a pessoa escreveu? — Como?!... — Não tem data? — Não só não tem data como não está assinada... — Se me permite a opinião, Sr. Administrador, a mensagem tem data...

— DOROLINDA! NÃO INTERROMPA! DE QUE DATA É QUE ESTÁ A FALAR?!...

— Da data que está na folha...

— Ggrrrrmmmm... ggrrrrmmmm... esqueçam... eu trato disto... Já terminaram as cartas que eu ditei? — Eu ainda não, Sr.

Administrador, preciso de requisitar uma resma de papel nova... — Então despache-se, Dorolinda! As cartas são urgentes!

— Onde é que está o livro de requisições, Ildebranda? — Sei lá! Anda por aí... — Não encontro... — E isso que tem? Vais buscar uma resma e depois, quando encontrares o livro, envias a requisição à Secção de Aprovisionamento...

— Não senhora, não senhora! Daqui não sai resma nenhuma sem requisição! Nem papel, nem canetas, nem coisíssima nenhuma, PONTO! — Vou dizer ao Administrador! — Isso, diga, ih! ih!

— ILDEBRANDA! DOROLINDA! REÚNAM O PESSOAL IMEDIATAMENTE!

— Ora muito bem! OIÇAM BEM O QUE EU VOU DIZER! OS LIVROS DE REQUISIÇÕES SÃO PARA SEREM

USADOS! — Mas, Sr. Administrador, às vezes eu não sei onde está o livro de requisições... — NESTA CASA HÁ PROCEDIMENTOS A CUMPRIR, DOROLINDA! E O EXEMPLO DEVE PARTIR DE QUEM TRABALHA NA ADMINISTRAÇÃO! E OUTRA COISA! AS FOLHAS DE CALENDÁRIO NÃO USADAS SÃO AS VELHAS, AS VELHAS, PERCEBERAM?! E AS MENSAGENS TÊM QUE TER DATA! — Que data?

— A DATA DA MENSAGEM! — Então se é a data da mensagem que conta, a data do calendário não interessa, por isso pode-se usar uma folha qualquer do calendário, não é verdade?... — Eu... ggrrrrmmmm... ggrrrrmmmm...





## *O segundo dia de trabalho — a reunião urgente de chefias*

— Esta reunião que convoquei com carácter de urgência, meus Senhores, tem por objectivo resolver as anomalias que têm vindo a verificar-se na nossa empresa, após a Nota de Comunicação Interna... — Qual Nota, Sr. Administrador? — Como?! — Sim, todos os dias saem Notas novas... — A Nota sobre a poupança de papel... sim, meus Senhores, PELOS VISTOS, NESTA EMPRESA AS PESSOAS PASSARAM A NÃO TRABALHAR PARA ANDAREM A BRINCAR AOS PAPÉIS! Por falar em papel... preciso de papel para escrever... ILDEBRANDA! CHEGUE AQUI! TRAGA-ME PAPEL PARA ESCREVER! — Que papel quer, Sr. Administrador? — Ahmm?... — Sim, Sr. Administrador, que papel pretende? — Papel para escrever... — Sim, eu percebi, mas como a Nota de Comunicação Interna diz... — ILDEBRANDA! TRAGA-ME UM PAPEL QUALQUER, E DEPRESSA!... Como eu ia dizendo, meus Senhores, é preciso resolver rapidamente todas estas confusões do papel... mas que papelinhos são estes que me trouxe, Ildebranda? — São folhas de calendário velhas, Sr. Administrador, o Senhor disse que servia um papel qualquer... — Eu não quero nada disto! Nem dá para escrever! — Mas, Sr. Administrador, é que se esgotaram as minhas folhas de rascunho e não sei onde a Dorolinda tem as dela... — E então? Traga-me papel limpo! — Mas é que eu já esgotei a minha resma de papel e preciso de requisitar uma resma nova... e preciso contar as folhas e anotar no bloco e... — Ggrrrrmmmm... ggrrrrmmmm... esqueça!... pode ir... ggrrrrmmmm... — Vamos continuar a nossa reunião, meus Senhores! Isto assim não dá! Há que resolver todo este imbróglio... — Acho bem! Lá em baixo, na Reprografia, tem sido um virote com a síndrome da papelada! — O que é que quer dizer com isso? — Quero dizer que pára tudo à espera que os contramestres façam as requisições de material... — Então não há livros de requisições na Reprografia? — Costuma haver, mas esgotou-se numa Secção, e foi preciso requisitá-los, mas como não havia papel



de requisição, o contramestre pediu por boca, mas no Aproveitamento não quiseram dar as resmas sem requisição, disseram que o Sr. Administrador deu ordens e... — Ggrrrrmmmm... — Sr. Administrador! Eu também queria falar... os computadores não estão programados para imprimir no verso das folhas... tem sido uma complicação na Contabilidade... perde-se um tempo imenso a imprimir na frente e no verso das folhas... e com mapas e mapas de orçamento... o Sr. Administrador disse que esta questão seria resolvida em reunião de chefias... — Resolvida, não sei se será, neste momento é mais importante a questão do papel... — Então este problema da impressão não é papel?... — Ahmm?... — Se me permite, Sr. Administrador, a impressão não constitui obstáculo! Nós, da Informática, podemos programar os computadores, é claro... só que isso vai fazer com que pelo menos dois técnicos parem com o que estão a fazer para irem por toda a empresa a... — Sr. Administrador! Eu também queria falar, ainda não falei... lá em baixo, na Recepção, com esta coisa de se contar as folhas das resmas de papel, as dificuldades são mais que muitas em atender os clientes como dantes... sim, porque ou se atendem os clientes ou se requisita e conta o papel para se imprimirem as fichas de registo de controlo de entrada... os clientes já começaram a apresentar reclamações e eu acho que... — MEUS SENHORES! NÃO QUERO OUVIR MAIS NADA! JÁ TOMEI A MINHA DECISÃO!...

## *O terceiro dia de trabalho*

Nota de Comunicação Interna

Da Administração para todos os trabalhadores:

*Comunica-se a todos os trabalhadores que a Nota de Comunicação Interna — Ass.: Poupança de Papel — fica sem efeito até novas orientações.*

**A presente Nota de Comunicação Interna entra imediatamente em vigor e deve ser cumprida escrupulosamente.**

**A Administração**

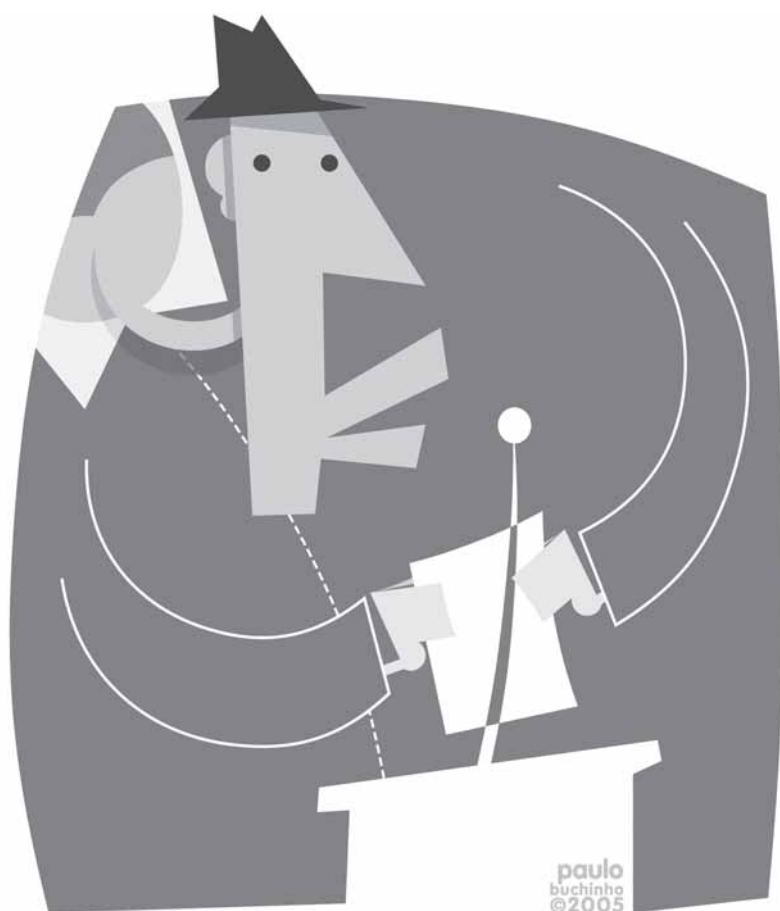
# *A Sociedade* *Espectáculo*

•  
JOSÉ VICENTE FERREIRA

*Gestor e Docente Universitário ISCSP-UT,  
Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○

A sociedade portuguesa continua imparável nas artes de falar, discursar e representar. Os actores sociais são muitos. A sociedade tornou-se espectacular. A comunicação social é o palco em que tudo vai acontecendo. Uma rede complexa de conteúdos reais, virtuais ou de pura imaginação feitos à medida das ocasiões, vai alimentando modas e estilos de vida. Entre o “ouve aqui”, “responde ali”, “retalia acolá”... e o parece “que se diz”, vamos assistindo a uma cacafonia interminável que apenas alimenta o ego de alguns e os... infindáveis telejornais. Como o importante é o que se diz, os protagonistas de serviço tem que aparecer para existir e ei-los a apregoarem acções e mais acções num artístico frenesim. O espectáculo não pára. Manifestos, estudos e diagnósticos intermináveis, feitos e sistematicamente refeitos, congressos, magnas cartas, debates e seminários, conferências, encontros, compromissos, parcerias e outros etecéteras sobre os mais diversos temas da moda, alimentam as sessões contínuas e os sonhos dos vários actores. Estudos e mais estudos proliferam na sociedade portuguesa a ritmos imparáveis, curiosamente sempre sustentados por uns quantos senhores que, com pompa e circunstância adequadas, entram em jogos da comunicação... de soma nula, porque não acrescentam qualquer valor. O sistema rejubila-se a ele próprio, justifica-se porque existe... e como existe aparece nos telejornais... onde tudo começa e tudo acaba. O espectáculo de muita reforma continua a ser essencialmente mediático. A ideia de reforma criou um estilo de discurso, de vida e de negócios. A classe dirigente precisa de mudança na conversa, no discurso e na forma de actuação, isto é, precisa de mudança de mentalidades para fomentar a mudança na sociedade.



## Ideias de Mudança

Começar por falar menos, parar com o discurso das promessas e das justificações e falar para as pessoas de forma simples pode marcar a mudança... de mentalidades. Outra ideia passa pelo **princípio da precaução**, o que significa parar com a banalidade de discursos em infundáveis cerimónias públicas e privadas, deixando os nossos ilustres dirigentes de fazerem o papel de estrelas convidadas e andarem a reboque do circo de interesses instalados. Uma terceira ideia passa pelo **gosto da comunicação**, pelo saber convencer. Vem a propósito contar uma pequena parábola baseada em alguns discursos da actualidade política que apenas atiraram achas para a fogueira mediática.

Era uma vez um governante de um país complicado. Os problemas eram tantos e as verbas tão poucas que o governante dormia mal e tinha pesadelos terríveis. Um desses pesadelos atormentou-o mais do que permitia a força humana, pois sonhou que lhe tinham caído os dentes. Na manhã seguinte, bastante incomodado, chamou um dos seus consultores para estas áreas especializadas e, depois de lhe contar o pesadelo, pediu-lhe o seu douto parecer. O consultor,

que era da escola tecnocrática, não esteve com meias medidas e disse-lhe que estava tramado pois os sinais que lhe apresentara apontavam para uma tragédia imediata no seu círculo familiar. O governante ficou aborrecido com a frieza da resposta e mandou-o despedir por... imperdoável falta de respeito. Contudo, como o pesadelo o continuava a incomodar, resolveu chamar outro sabedor nestas artes.

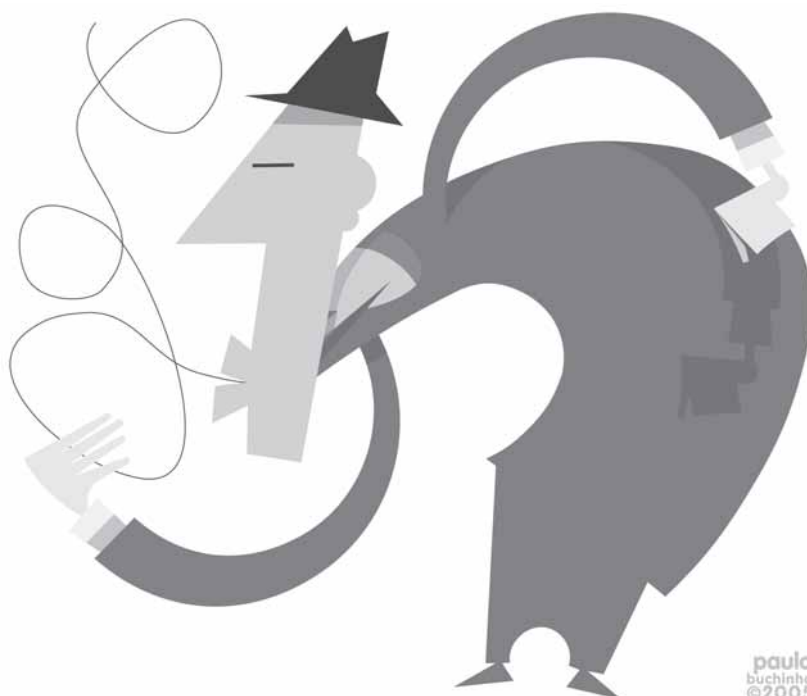
E assim um novo consultor, mais experiente e cauteloso, fez saber a S. Exa que sobreviveria a um acontecimento profundamente aborrecido que ocorreria brevemente nos seus ambientes mais chegados. O governante agradeceu-lhe e mandou que lhe pagassem pela tabela dos consultores séniores. Satisfeito com o serviço prestado, o experiente consultor é travado pelo consultor tecnocrata que mal humorado lhe diz:

**“Afinal fizeste a mesma leitura que eu do mesmo acontecimento e eu sou despedido e tu remunerado.”**

**O consultor experiente respondeu ao petulante:**

**“Meu caro, não basta dizer a verdade, é preciso saber comunicá-la.”**

**Moral da história: se a experiência da vida não nos ensinar a compreender as pessoas e as suas circunstâncias, a governação e a gestão das coisas torna-se arrogante e perde as causas e as gentes.**



Os discursos da actualidade estão cheios de democracia, paz, justiça, verdade e de muitos outros valores. Todavia, as pessoas e as sociedades debatem-se cada vez mais com problemas e interrogam-se perante os sinais, demasiado visíveis, de violência e desassossego da realidade que nos envolve. O Mundo precisa de uma transformação que ultrapassa em muito as mudanças políticas, económicas e até culturais, precisa de uma profunda transformação a nível da **consciência pessoal de cada cidadão**. As pessoas andam desassossegadas porque não entendem os discursos que lhes vão dizendo, pois observam diariamente nas suas vidas os sinais dos desequilíbrios existentes. A pós-modernidade conduziu-as para um certo desencantamento. O problema que se coloca passa pela compreensão da realidade envolvente por parte dos cidadãos e pela busca e aceitação de novos equilíbrios, necessariamente precários, o que só será possível através de uma profunda transformação espiritual e cultural. A comunicação tem neste contexto um papel de grande relevo. Das tecnologias aos conteúdos, vive-se o império dos sentidos que pacificamente é venerado por um imenso império de sentidos que perderam o espírito crítico e a criatividade. As opiniões públicas fraquejam neste excesso comunicacional. Que futuro para a “sociedade

espectáculo”? Tudo vai passar pela importância que os diferentes intervenientes lhe quiserem atribuir, destacando em primeiro lugar os actuais senhores dos novos impérios da comunicação, imediatamente seguidos dos profissionais das diversas áreas especializadas, dos auditórios (ou ditaduras das audiências), e por toda a envolvente nas suas componentes ética, legal, cultural e económico-financeira.

Vários desafios estão à espera de pessoas com capacidade e vontade de fazer, para que o espectáculo passe a ser de qualidade.

## *A Paixão de Convencer*

Estes desafios visam apenas criar as condições para uma outra forma de comunicação centrada no gosto pelo conhecimento e na procura da verdade, ajudando as pessoas no seu processo social e cultural e no desenvolvimento de valores como a sociabilidade, o multiculturalismo, o respeito pelos outros, a iniciativa e o saber viver em sociedade. Pretende-se desenvolver de





forma permanente uma rede de cidadania sustentada pelas escolas, pelas famílias, pelas organizações e pelas pessoas em geral. O acesso aos diferentes tipos de informação/comunicação torna-se a base de trabalho para *se perceber o que se passa*. O nível de envolvimento ganha consistência porque os interessados sabem onde estão, sabem por onde vão e sabem onde podem chegar, isto é, ao verem resultados acreditam e colaboram acrescentando desta forma valor à sociedade. Quero com isto dizer que, da forma como forem valorizadas as pessoas, assim serão valorizadas as organizações, as instituições, e naturalmente a vida democrática.

De facto, a comunicação pode ajudar a resolver problemas se, em vez do espectáculo primário e imediatista, souber envolver os cidadãos na procura das soluções. Pode igualmente melhorar as relações entre pessoas e desta forma colaborar na construção de processos mais democráticos e mais ajustados às realidades dos cidadãos. Esta situação passa por uma total ruptura com a situação actual pois a comunicação que vamos observando conduz as pessoas a pensarem o que os outros pensam, em vez de levar as pessoas a pensarem pelos seus próprios meios, reencontrando desta forma o gosto pela informação, pelo conhecimento e pela procura da verdade. Informação não é opinião

nem manipulação de vontades ou interesses.

Naturalmente que estas conjunturas não auguram nada de bom. Certamente terão que ser feitos ajustamentos nalguns *castings* no cenário da Aldeia Global, o que convenhamos não será fácil. **Um pouco mais de silêncio talvez nos ajudasse a encontrar um pouco mais de tranquilidade e discernimento.** Num pequeno livro intitulado *A Arte de Calar*, Joseph Antoine Toussain, conhecido por abade Dinouart (1716-1786), escrevia: **“O primeiro grau da sabedoria é saber calar; o segundo, saber falar pouco e moderar-se no discurso; o terceiro é saber falar muito, sem falar mal e sem falar demasiado.”**

Muita coisa tem que mudar para bem da democracia. O futuro vai ter que passar pela revolução da inteligência, por uma educação para a cidadania, pela redescoberta da espiritualidade, pelo gosto de viver a liberdade e pela capacidade de o ser humano reinventar o seu projecto de vida, visando dar sentido a esta maravilhosa peregrinação humana.

Afinal, o futuro começa sempre hoje e compete às organizações e às pessoas em geral e a cada um em particular ajudarem a construir a esperança e colocarem o coração e a inteligência na arquitectura deste futuro. Como referia Pascal, está na “paixão de convencer” a construção do futuro.





## LIVROS A LER

## Gestão Intercultural



Com a globalização acentuam-se as trocas totais entre os elementos do seu sistema, provocando uma cada vez maior exposição e possibilidade de choque entre culturas, com reflexos em todos os domínios da nossa vida.

Com base na sua experiência internacional o autor aborda nesta obra o tema da globalização, da

interculturalidade e da gestão internacional e intercultural, desenvolvendo uma estimulante reflexão teórica e prática que se dirige em primeiro lugar aos especialistas mas que, contudo, não deixará de atrair também os não especialistas interessados nesta temática.

No final do livro são apresentados exercícios e estudos de casos que ilustram alguns aspectos práticos da gestão intercultural e também um glossário de conceitos e ideias-chave úteis no domínio destes temas.

## Ficha Técnica

**Título:** *Gestão Intercultural*

**Autor:** Paulo Finuras

**Editora:** Edições Silado

**N.º de páginas:** 375

À venda nas livrarias

## Criação de Valor para o Cliente



A criação de valor para o cliente é, sem dúvida, a estratégia ganhadora desde o início do século XXI.

É preciso compreender que os clientes estão a mudar: exigem soluções mais económicas e não estão dispostos a trocar a qualidade pelo preço porque desejam ambas as coisas.

A solução não consiste em reduzir os preços nem a sua margem.

Tem de conceber uma empresa que possa produzir uma elevada qualidade percipional a um custo (preço) razoável, tal como o fizeram as empresas Dell, SAS, Virgin Atlantic Airways, Décathlon e Amazon.Com.

Neste livro, ilustrado com vários exemplos, figuras e gráficos, encontra tudo aquilo que necessita para aprofundar os seus conhecimentos conceptuais e para avaliar e aumentar o valor relativo percipionado que cria para os seus clientes. Também nos mostra como várias empresas fizeram da criação de valor para o cliente o pilar da sua estratégia.

## Ficha Técnica

**Título:** *Criação de Valor para o Cliente*

**Autor:** Michel H. Montebello

**Editora:** Monitor – Projectos e Edições, Lda.

**Colecção:** Investimento e Organização

**N.º de páginas:** 210

À venda nas livrarias

## Matar o Macaco



Vivemos numa era em que, apesar de contínuas iniciativas de aperfeiçoamento e do imenso poder tecnológico ao alcance das nossas mãos, a maioria dos negócios não prevalece e a maior parte das pessoas reforma-se na falência.

Compreender que o futuro já não é o que era exige um novo espírito nos negócios. Um espírito vital

ao desenvolvimento do ser humano profissional dentro de nós.

*Matar o Macaco* abala os pilares do pensamento corrente e da prática de negócios.

Com segredos esotéricos, histórias esclarecedoras e ensinamentos perspicazes, os seus doze provocantes pergaminhos apresentam a alquimia esquecida essencial ao sucesso, sentido e propósito do nosso mundo em evolução.

### Ficha Técnica

**Título:** *Matar o Macaco*

**Autor:** Colin Turner

**Editores:** Publicações Europa-América

**Colecção:** Práticas de Gestão

**N.º de páginas:** 246

À venda nas livrarias



## Reuniões de Trabalho

### Preparação — Animação — Avaliação



O autor desta obra aborda o tema proposto no título de um ponto de vista dinâmico, resultante das quatro áreas em que tem vindo a desenvolver o seu trabalho: a criatividade e a comunicação, conjugadas com a formação e transformação de pessoas e organizações. Em primeiro lugar revaloriza completamente o conceito de “reunião de trabalho”, caído

em descrédito por excessos produtivistas e tecnocráticos, à luz de uma filosofia que o enraíza numa forma de relacionamento e de comunicação essencialmente humanos. Mas, para que o trabalho seja efectivamente produtivo e a sua eficácia transformadora, há que rever não só as razões da inoperância de tantas reuniões desperdiçadas como criar uma estratégia que faça delas um sucesso. E é isso que Paulo da Trindade Ferreira aqui apresenta, fase por fase e ponto por ponto: todos os passos necessários à preparação e à realização de reuniões de trabalho, tendo em conta tanto o papel do animador como o dos participantes. É, portanto, um livro que interessa a todas as partes envolvidas.

### Ficha Técnica

**Título:** *Reuniões de Trabalho*

**Autor:** Paulo da Trindade Ferreira

**Editores:** Editorial Presença

**Colecção:** Pontos de Referência

**N.º de páginas:** 152

À venda nas livrarias



## EUROFLASH

## *Portugal: Esperança de Vida Aumenta*

Os Portugueses irão viver em média mais cinco anos em 2050, mas as mulheres continuarão a ter um número insuficiente de filhos para renovar as gerações, sublinha um relatório do Conselho da Europa sobre a «Evolução Demográfica Recente na Europa». Segundo este documento, a taxa de mortalidade vai continuar a decrescer, «acompanhada de um rápido aumento da esperança de vida, estimando-se que a população masculina possa viver em média até aos 79 anos, e a feminina até aos 85.

## *Agricultura Biológica Cresce na Europa*

A agricultura biológica representa 3,5 por cento da superfície agrícola da União Europeia, tendo crescido na década passada a uma taxa anual de 25 por cento, tornando-a um dos mais dinâmicos sectores de actividade europeus. Os dados, que constam num relatório recentemente divulgado, intitulado *The World of Organic Agriculture, Statistics and Emerging Trends*, revelam que a União Europeia possuía 4,8 milhões de hectares de agricultura biológica, totalizando 140 mil explorações, o que equivale a cerca de dois por cento do total de explorações agrícolas europeias.

## *Comissão Europeia Autoriza Milho Transgénico*

Com a oposição de Portugal e de mais cinco Estados-membros, a Comissão Europeia autorizou pela primeira vez desde 1999 a comercialização do milho BT-11, uma planta geneticamente modificada. De acordo com a legislação comunitária, este produto deverá apresentar um rótulo que o identifique claramente como sendo um organismo geneticamente modificado.

## *Portugueses Gostam de Ouvir Rádio*

Portugal é o quarto país europeu onde se ouve mais rádio, com uma média diária de audição de 206 minutos por pessoa. Em primeiro lugar encontra-se a Finlândia, seguida pela Grécia, onde o consumo de rádio diário se situa nos 217 e nos 211 minutos, respectivamente. De acordo com o estudo da agência de meios Media Edge, realizado com base nos dados da *European Marketing & Media Pocket Book 2004*, Portugal, país onde 95,2 por cento das habitações têm rádio, posiciona-se, neste indicador, bastante acima da média europeia, que se situa nos 163 minutos diários por ouvinte.



## *Custo de Vida na União Europeia*

A vida na capital portuguesa é um pouco mais cara do que em Madrid e apenas 1,2 por cento mais barata do que em Berlim, cujo custo de vida serve de base 100 para um estudo realizado pelo Governo alemão. O estudo procurou igualmente medir o custo de vida nas capitais dos países que recentemente aderiram à União Europeia. Em todas é significativamente mais baixo do que em Lisboa. Varsóvia é a capital mais barata da União Europeia, sendo o seu custo de vida 29,1 por cento inferior ao de Berlim.

## *Novo Portal na Internet para os Jovens*

Como trabalhar e estudar no estrangeiro, para onde viajar ou fazer voluntariado são algumas das perguntas a que os jovens europeus encontrarão resposta num portal da internet criado pela Comissão Europeia (<http://europa.eu.int/youth>). A iniciativa visa proporcionar informação diversificada, disponibilizando aos jovens o acesso a mais de dez mil páginas electrónicas em todas as línguas oficiais da União Europeia.

●  
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO  
*Professor e Investigador Universitário,  
Consultor da Comissão Europeia  
(IP/UNIVAB/DG Relações Externas)*



## D I S S E S O B R E G E S T Ã O

“O primeiro grau de sabedoria é saber calar; o segundo, saber falar pouco e moderar-se no discurso; o terceiro é saber falar muito, sem falar mal e sem falar demasiado.”

*Joseph Antoine Toussain*  
*A Arte de Calar, 1716-1786*

“Onde está um cidadão ou uma família a aprender está a escola da vida.  
Se não tem paredes tem alma.”

*Prof. Veiga Simão*

“Mude. Mas comece devagar, porque a direcção é mais importante que a velocidade.”

*Clarice Lispector*