

# DIRIGIR

*revista para chefias e quadros*

## *Pessoas e Carreiras*

SEPARATA

*Certificação Profissional*



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA  
SOLIDARIEDADE SOCIAL



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

# UM ESTÁGIO - UM FUTURO

CONHEÇA AS VANTAGENS  
DA SUA ADESÃO  
AO PROGRAMA  
ESTÁGIOS PROFISSIONAIS

## UM ESTÁGIO



## UM FUTURO

PRESTAMOS UM SERVIÇO GRATUITO  
Dirija-se a um Centro de Emprego  
ou consulte

[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP



Ministério da Educação e Ciência

UM ESTÁGIO - UM FUTURO

# S U M Á R I O

<b>SEPARATA</b>	
O essencial sobre o Sistema Nacional de Certificação	
<b>EDITORIAL</b>	<b>2</b>
<b>DESTAQUE</b>	<b>3</b>
A gestão baseada na lógica das competências	
<i>Paulo Pereira de Almeida</i>	
Sabia que...	<b>9</b>
<i>Nuno Gama de Oliveira Pinto</i>	
Já que tem que ser feito, que seja bem feito	<b>10</b>
— Avaliação do desempenho	
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
<b>HISTÓRIA E CULTURA</b>	<b>15</b>
A reconstrução da Baixa de Lisboa	
após o Terramoto de 1755	
<i>Albano Pereira</i>	



<b>FORMAÇÃO</b>	<b>20</b>
Actividade do CACE do Alto Alentejo	
<i>António João Alexandre</i>	
Liderança com endorfinas	<b>24</b>
— o modelo dos seis estilos de liderança de Goleman	
<i>Celso Luís Alves Pais</i>	
Emprego sénior	<b>30</b>
<i>José Ignacio Guinaldo Martín</i>	
Tome nota	<b>38</b>
<i>Nuno Gama de Oliveira Pinto</i>	
<b>GESTÃO</b>	<b>39</b>
Descoberta dos sabores	
Os custos com pessoal	<b>46</b>
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
Disse sobre gestão	<b>50</b>
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	<b>51</b>
A mundialização e o realinhamento das fronteiras	
<i>Alice Cardoso</i>	
A paixão de convencer ou a arte de comunicar futuros	<b>55</b>
<i>José Vicente Ferreira</i>	
<b>QUIOSQUE DE NOVIDADES</b>	<b>61</b>
Euroflash	<b>63</b>
<i>Nuno Gama de Oliveira Pinto</i>	



# FICHA TÉCNICA

## PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

## DIRECTOR

Francisco Madelino

## COORDENADORA DO NÚCLEO DAS REVISTAS FORMAR E DIRIGIR

Maria Fernanda Gonçalves

## COORDENADORA DA DIRIGIR

Lídia Spencer Branco

## CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma

Francisco Vasconcelos

Elizabete Miranda

Isabel Henriques

Henrique Mota

João Palmeiro

Lídia Spencer Branco

Luisa 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

Julho 2006

## PERIODICIDADE

4 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 Conselho Directivo do IEFP.

É permitida a reprodução

dos artigos publicados, para fins não

comerciais, desde que indicada

a fonte e informada a Revista.

## ERRATA

Por lapso, no artigo “A robótica que se faz no mundo”, pág. 46 da *Dirigir* n.º 93, a classificação profissional do

Doutor Rui Barbosa está incorrecta.

O Doutor Rui Barbosa é Técnico

Superior Assessor do IEFP e tem sido

promotor da robótica portuguesa na

imagem de Portugal junto do ICEP.

Com o nosso pedido de desculpas,

aqui fica feita a devida correcção.

└ Pessoas e Carreiras... Tal foi o tema escolhido para este número da *Dirigir*, que assinala a minha participação enquanto Director desta revista para chefias e quadros.

Faço-o com a certeza de que, com a colaboração de todos os que participam neste projecto, irá ser possível desenvolver um trabalho de renovação permanente e procura de novos rumos que traduzam os actuais desafios ao nível da gestão.

À O tema escolhido conduz-nos à forma como as organizações se posicionam perante a emergência de um novo paradigma — a Sociedade do Conhecimento — associado a novos padrões de gestão, de inovação e de qualidade. Este paradigma questiona-nos face à necessidade de mudanças profundas nas organizações e nos modelos de gestão actuais, nomeadamente no que respeita à gestão das pessoas e respectivas carreiras.

— O conceito de “recurso humano”, associado à noção de custo, está ultrapassado, tendo sido substituído pelo conceito de “capital humano”, associado à noção de investimento, o que implica que a “gestão de pessoas” ultrapasse largamente os limites da denominada “gestão de recursos humanos”. Neste contexto, as pessoas assumem um papel estratégico nas organizações, uma vez que são estas que condicionam o grau de inovação, a melhoria da qualidade dos produtos... e, em suma, as perspectivas de viabilidade e desenvolvimento num quadro de permanente evolução e de crescentes desafios de competitividade.

R A noção de gestão de competências assume, pois, particular relevo, uma vez que os conhecimentos individuais e a sua apreensão colectiva se constituem como a principal vantagem competitiva de uma organização. Assim surge a “Gestão baseada na lógica das competências”, artigo central nesta revista, que suscita a questão da importância de um percurso qualificante e certificado e sua implicação num sistema de carreiras. Neste artigo dá-se conta do ACAP 2000 (Accord sur le Conduit de l’Activité Professionnelle) como referencial inovador para a organização do trabalho.

O Outras questões associadas a esta problemática se colocam, por exemplo, como efectuar um planeamento e gestão da formação mais eficaz e capaz de dar resposta às novas estratégias organizacionais? Como desenvolver a formação ao longo da vida? O reconhecimento de competências adquiridas por vias não formais assume aqui também um papel fundamental. Estas e outras questões serão certamente temas a que iremos dar destaque em próximas publicações.

O O desenvolvimento de uma cultura de avaliação é fundamental em todo este processo. Uma gestão eficaz passa inquestionavelmente por um bom sistema de avaliação de desempenho, já que a este está também associada a definição das políticas de formação e de progressão na carreira, tema também abordado nesta publicação.

T Nesta mesma linha, a arte de comunicar e os estilos de liderança são também aspectos focados neste número.

T Com a separata que acompanha a revista subordinada ao tema “Certificação de Competências”, pretende-se dar informação sobre o Sistema Nacional de Certificação Profissional, em particular a Certificação Profissional realizada no IEFP enquanto entidade certificadora.

└ Concluo agradecendo à equipa coordenada pela Dra. Luísa Falcão que agora cessa funções enquanto Directora da revista, pelo excelente trabalho desenvolvido, pautado pela dedicação e profissionalismo com que acompanhou o desenvolvimento deste projecto.

D

E

# *A Gestão Baseada na Lógica das Competências*

•  
PAULO PEREIRA DE ALMEIDA  
*Professor do ISCTE*  
*Investigador*  
○



## *O ACAP 2000 como referencial inovador para a organização do trabalho*

O ACAP 2000 (Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle) tornou-se emblemático como forma de organizar as actividades de trabalho que destaca a competência do trabalhador e a sua autonomia na gestão da carreira. O ACAP 2000 foi assinado pelo GESIM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières) e as organizações sindicais (tendo ficado de fora do Acordo a CGT, na qual o Sindicato mais representativo do sector se integra). O ACAP 2000 corresponde à experiência desenvolvida no quadro de uma grande empresa — a Usinor-Sacilor — que representava, no início da década de 1990, todo o sector da siderurgia francesa.

Neste inovador Instrumento de Regulamentação Colectiva (IRC) a competência do trabalhador é definida como “um saber-fazer operacional validado”, quer dizer, “os seus conhecimentos e a sua experiência, aplicáveis numa organização adaptada, confirmados pelo nível de formação e em seguida pelo domínio de funções sucessivamente exercidas”. O ACAP 2000 não se limita às competências requeridas pela função desempenhada pelo trabalhador num dado momento (de acordo com a noção actual de emprego). O Acordo vai mais longe,

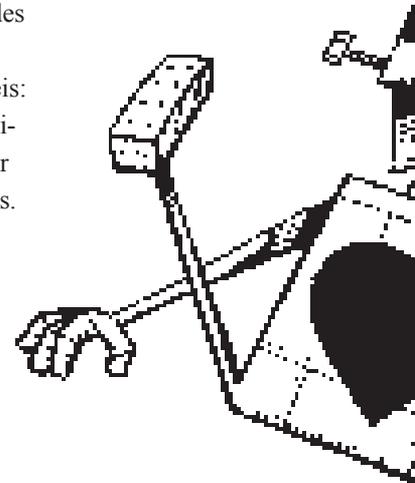
estabelecendo uma conexão com a trajetória do trabalhador, centrando-se nas competências detidas e no potencial, e motivando os trabalhadores para alargarem o seu campo de qualificação (Figura 1).

FIGURA 1

A competência na definição do ACAP 2000



Logo, o ACAP 2000 apresenta novos referenciais para uma gestão baseada na lógica da competência, significando esta última um “saber-fazer operacional validado”: o “saber-fazer” inclui os “conhecimentos e experiências de um trabalhador”; o carácter “operacional” significa que este é aplicável e adaptado a uma organização; a “validação” significa que estes são “confirmados pela formação e depois pela matriz de funções sucessivamente exercidas”. A maior inovação deste IRCT consiste no reconhecimento das competências independentemente das funções exercidas, numa lógica em que se consideram não só as capacidades utilizadas, mas também as capacidades detidas e disponíveis: a “lógica competência” substituiu-se à progressão profissional por ocupação dos postos disponíveis. Na verdade, no ACAP 2000 podem encontrar-se três aspectos essenciais e inovadores da lógica da competência (Zarifian, 1999):



1. O reconhecimento da competência adquirida por cada trabalhador, qualquer que seja o emprego que este ocupa e, portanto, a remuneração em função desta competência adquirida.
2. O reconhecimento do direito a um percurso profissional qualificado para cada trabalhador, direito associado à ideia de um “percurso mínimo de carreira” que tinha sido reivindicado pelos sindicatos para evitar ou eliminar uma diferenciação interna com efeitos de exclusão para algumas das populações da empresa.
3. A introdução do “princípio de relação dialéctica entre competências e organização”, sendo que as competências não fazem senão adaptar-se à organização; em termos práticos, a criação de valor é susceptível de transformar as organizações e de introduzir um aumento da *performance* económica, em particular na tomada de responsabilidade relativamente à qualidade dos produtos, agora cada vez mais personalizada e individualizada.

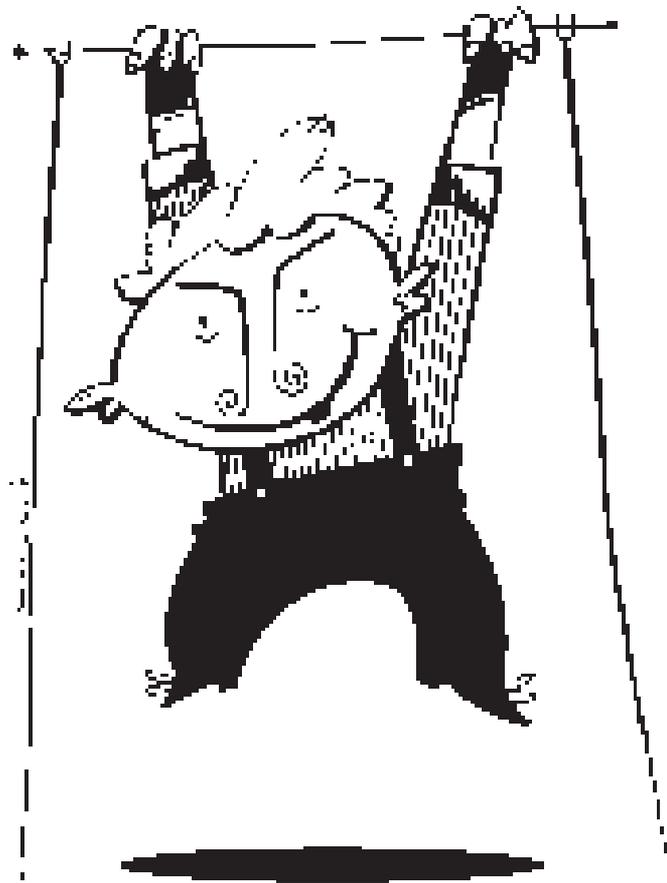
## *A gestão pela competência e as carreiras: a importância de um percurso qualificante e certificado*

Tal como temos vindo a defender em diferentes circunstâncias, as competências enriquecem-se a partir de todas as atitudes que se demarcam do saber técnico — isto é, associam-se a um saber-ser, a “saberes sociais”, a capacidades de comunicar e a representações — consistindo a fórmula mais corrente de definir competências na justaposição do vocábulo “saber” a um verbo de acção (Almeida e Rebelo, 2004; Almeida, 2005b).

*A fortiori*, as competências são supostamente mais reais do que as capacidades oficialmente reconhecidas, mais eficazes do que os saberes formais. Por seu turno, ao nível dos comportamentos (isto é, do saber-ser), é aquando do recrutamento que os empregadores tendem a atribuir uma maior importância à percepção da personalidade, do potencial dos indivíduos, ou seja, à capacidade de aprendizagem, ao investimento no trabalho e ao serviço da empresa, à expressão oral e escrita, à análise e resolução de um problema, às capacidades de adaptação, iniciativa e criatividade.

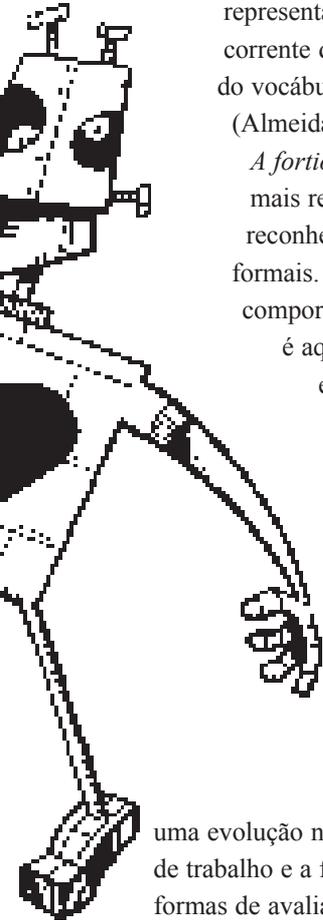
Assim sendo, sabemos que existiu uma evolução nas formas de organizar as actividades de trabalho e a formação nas empresas, bem como nas formas de avaliar os trabalhadores. Vejamos então essa evolução por fases:

1. Até à década de 1980, as capacidades e as “qualidades” do trabalhador intervinham nas análises enquanto atributos que lhes eram reconhecidos no mercado de trabalho.
2. A partir da década de 1980, emerge um novo perfil do trabalhador enquanto “operador-perito”, para o qual se renovam toda uma linguagem e um vocabulário técnico. Não surpreende, portanto, que o momento da passagem da qualificação para



a competência pareça ter coincido com a circunstância em que os sistemas de trabalho passaram a ser afectados por mudanças frequentes, tornando necessária uma adaptação do pessoal a essas dinâmicas.

3. Nesta lógica, os saberes decalcados do funcionamento das máquinas (designadamente dos aparelhos informáticos) seriam forçosamente mais abstractos, decorrência que pode conter uma ambiguidade importante: a automatização de uma operação representa um processo de abstracção no sentido em que o trabalhador se “abstrai” da função agora desempenhada pela máquina, mas tal não significa que nessa desconexão a nova tarefa seja mais abstracta ou mais “intelectual”.
4. Assim, e já na década de 1990, considera-se que se as competências não determinam mecanicamente as qualificações dos trabalhadores, os critérios de qualificação, pelo contrário, agem sobre as competências mais “visíveis” e sobre a repartição dos saberes que lhe estão associados: as qualificações não contêm a totalidade do acervo das



competências de um indivíduo (dado que são objecto de negociação no mercado de trabalho), ao invés das competências (que decorrem de um processo de sucessivas “habilitações” num dado percurso profissional). Por isso, e tal como a generalização da noção de qualificação a partir da década de 1950 serviu para designar o conjunto das qualidades de um determinado trabalhador — reconhecidas como úteis e produtivas num determinado sector profissional —, a noção de competência surge na década de 1980 para traduzir um trabalho social intenso de rearticulação dos modos de *performance* empresarial, das capacidades individuais que as empresas valorizam e das formas de aprendizagem individual e colectiva, ambas integradas nas organizações qualificantes.

É justamente neste sentido que a gestão pela competência se articula de forma inovadora com a gestão das carreiras. Considerando que a competência individual se deve — tendencialmente — inscrever

na competência colectiva, é de notar que a questão da certificação das competências que os indivíduos possuem parte geralmente de um dispositivo de validação das suas aquisições profissionais e da sua experiência. Aliás, a competência empresarial — enquanto vontade de criação e de desenvolvimento (individual e/ou colectiva) num contexto organizacional promotor da construção séria e responsável de atitudes profissionais positivas (Figura 2) — pressupõe, além de uma dinâmica de acumulação de saberes



FIGURA 2

A competência empresarial



e da transformação da experiência em saberes operacionais, uma dinâmica de evolução temporal sujeita a ajustamentos periódicos (Almeida e Rebelo, 2004).

E até se chegar a um ponto de certificação das competências existe a necessidade de passagem por quatro etapas — numa ordem pré-determinada — e fazendo uso de diferentes instrumentos:

1. Identificar: nas etapas do processo de reconhecimento de competências a identificação das competências é a primeira etapa obrigatória. Do ponto de vista da empresa, esta identificação materializa-se no referencial de competências; do ponto de vista do trabalhador, esta identificação pode assumir a forma de um balanço de competências ou de um portefólio de competências.
2. Mobilizar: uma identificação de competências necessita de poder ser reconhecida e exercida, ou seja, mobilizada nas actuações profissionais dos trabalhadores. Trata-se de conseguir dos trabalhadores uma atitude de iniciativa, de mobilização de si próprio e de escolha da regra mais adequada a seguir na condução das suas actividades profissionais, no quadro de uma atitude profissional positiva.
3. Avaliar: a avaliação tem essencialmente por objectivo assegurar que o avaliador e o avaliado conseguem saber qual é o nível de competências que este último detém; a avaliação de competências pode concretizar-se em testes, em ensaios em situação profissional e em entrevistas de avaliação individual. A entrevista de avaliação continua a ser também privilegiada no reconhecimento das competências, sendo muito importante para a definição das políticas de formação das empresas.
4. Validar: a validação é a última etapa de um sistema de reconhecimento de competências. A ligação da validação de competências — do reconhecimento profissional individual ao plano mais global, do reconhecimento colectivo das qualificações — pode conduzir aos diferentes modelos de certificação, nomeadamente ao modelo de validação das aquisições pela experiência (o Modelo VAE).



### *O sistema VAE — validação das aquisições pela experiência*

Um sistema de VAE pode — em casos empresariais — funcionar como uma forma de reconhecimento das competências dos não licenciados, sendo que a sua execução deve atentar em três aspectos essenciais, que vale a pena descrever com algum pormenor (Almeida e Rebelo, 2004):

- Um sistema de VAE deve remunerar, acima de tudo, a qualidade do trabalho desenvolvido e não propriamente o diploma. Todavia, isto não significa que o sistema não possa ou deva tomar em consideração o nível de habilitações detido pelos indivíduos.
- Um sistema de VAE deve responder, em primeira instância, às necessidades das empresas em termos de competências, da sua aquisição e posterior validação. É essencial fazer um levantamento, quer das competências detidas por cada um dos indivíduos, quer dos seus diplomas;

um percurso possível é o de definir uma matriz simples, baseada em:

- missão;
- actividades desempenhadas e projectadas;
- competências detidas e competências requeridas.

— Um sistema de VAE pode, então, permitir uma definição mais correcta e orientada estrategicamente do plano de formação das empresas, promover o aumento da competência das equipas e elevar a qualidade do trabalho desempenhado.

Para além destas questões — referentes à implementação de um sistema de VAE —, o problema do reconhecimento das competências pode aqui articular-se com três aspectos essenciais:

1 — Em primeiro lugar é fundamental considerar se se trata de um reconhecimento comportamental ou de um reconhecimento que se apoia sobre o registo profissional. A este propósito pode considerar-se que o reconhecimento é tanto mais sólido quanto mais este se apoia sobre o registo profissional: a tomada de responsabilidade sobre a melhoria das *performances* produtivas é um conteúdo da

profissionalidade dos operadores nas empresas, devendo ser reconhecida, em termos simbólicos e salariais, e integrada enquanto tal.

2 — O reconhecimento deve acompanhar a tomada de responsabilidade: os trabalhadores mobilizam tanto mais a sua competência quanto mais esta lhes é reconhecida. O reconhecimento mais elevado que os trabalhadores podem esperar é ver reconhecida a sua contribuição profissional e, muito em particular, o seu potencial de criatividade e de iniciativa.

3 — Por fim, as administrações e altas direcções das empresas também devem efectuar, para além de um reconhecimento simbólico, o reconhecimento salarial da elevação dos níveis de competências uma vez que, como é sabido, também este reconhecimento salarial contribui para um envolvimento mais forte dos colaboradores.

2003  
2002



•

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, P. P., “Competências e modelo da competência”, *Sociedade e Trabalho*, n.º 17/18, 2003.
- ALMEIDA, P. P., “A empresa competente: gestão, competência e organização do trabalho”, *Gestão Pura*, n.º 8, 2004.
- ALMEIDA, P. P., *Trabalho, Serviço e Serviços*, Porto, Edições Afrontamento, 2005a.
- ALMEIDA, P. P., “Empresas e modelo da competência: o futuro dos serviços e das empresas no século XXI”, *Dirigir*, n.º 91, 2005b.
- ALMEIDA, P. P. e REBELO, G., *A Era da Competência*, Lisboa, RH Editora, 2004.
- REBELO, G., *Emprego e Contratação Laboral em Portugal*, Lisboa, RH Editora, 2003.
- RIFKIN, J., *The Age of Access*, Nova Iorque, G. P. Putnam’s Sons, 2000.
- ZARIFIAN, P., *Objectif compétence*, Paris, Éditions Liaisons, 1999.



# Discriminação Salarial (ainda) Penaliza Mão-de-Obra Feminina na Europa



A discriminação salarial entre homens e mulheres subsiste em muitos países da União Europeia, apesar de ser expressamente proibida pela legislação comunitária. De acordo com diversos estudos encomendados pela Comissão Europeia, no âmbito da revisão da Estratégia de Lisboa, os salários auferidos pelas mulheres na Europa são, em média, 15 por cento inferiores aos dos homens. Por outro lado, verifica-se, inclusivamente, em alguns países europeus uma clara tendência para que essa diferença possa ainda vir a aumentar. Em Portugal, segundo aqueles dados, uma mulher empregada no sector privado chega a receber, em alguns casos, menos 28 por cento do que um homem.

Os dados divulgados pela Comissão Europeia revelam, também, que é no Reino Unido e em Portugal que se registam as percentagens mais elevadas de mão-de-obra feminina no mercado de trabalho, 68,5 e 66,4 por cento, respectivamente.

Por outro lado, segundo o Eurostat, a imigração foi responsável por 87 por cento do aumento que se verificou na população portuguesa em 2004. Os dados

agora divulgados pelo Departamento de Estatística da União Europeia permitem, igualmente, concluir que esta percentagem fica, essencialmente, a dever-se não a um crescente fluxo de imigrantes, mas sobretudo a uma acentuada queda registada na taxa de natalidade. Em 1980, o número de imigrantes representava cerca de 4,3 por cento da população, contra 4,5 por cento em 2004. No entanto, enquanto o número de nados-vivos representava cerca de 6,5 por cento da população portuguesa, em 1980, no ano passado não ultrapassou os 0,7 por cento desse mesmo universo.

Conciliar a vida profissional com a vida familiar continua a ser particularmente difícil para muitos trabalhadores europeus.

Apesar de terem vindo gradualmente a diminuir, os horários de trabalho na União Europeia apresentam, ainda, desfazamentos muito significativos de país para país, atingindo, em alguns casos, quase dez horas de diferença.

O horário médio semanal de trabalho nos dez novos Estados-membros da União Europeia, maioritariamente situados na Europa Central e Oriental, é de 44,4 horas, contra as 38,2 registadas nos outros quinze países que integram a UE. A semana laboral é mais prolongada na Hungria, Polónia, Estónia, Letónia, Eslovénia e Malta, com 40 horas, e mais reduzida em França, com 35 horas, e na Holanda e Dinamarca, onde o horário médio semanal de trabalho é de 37 horas.

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO

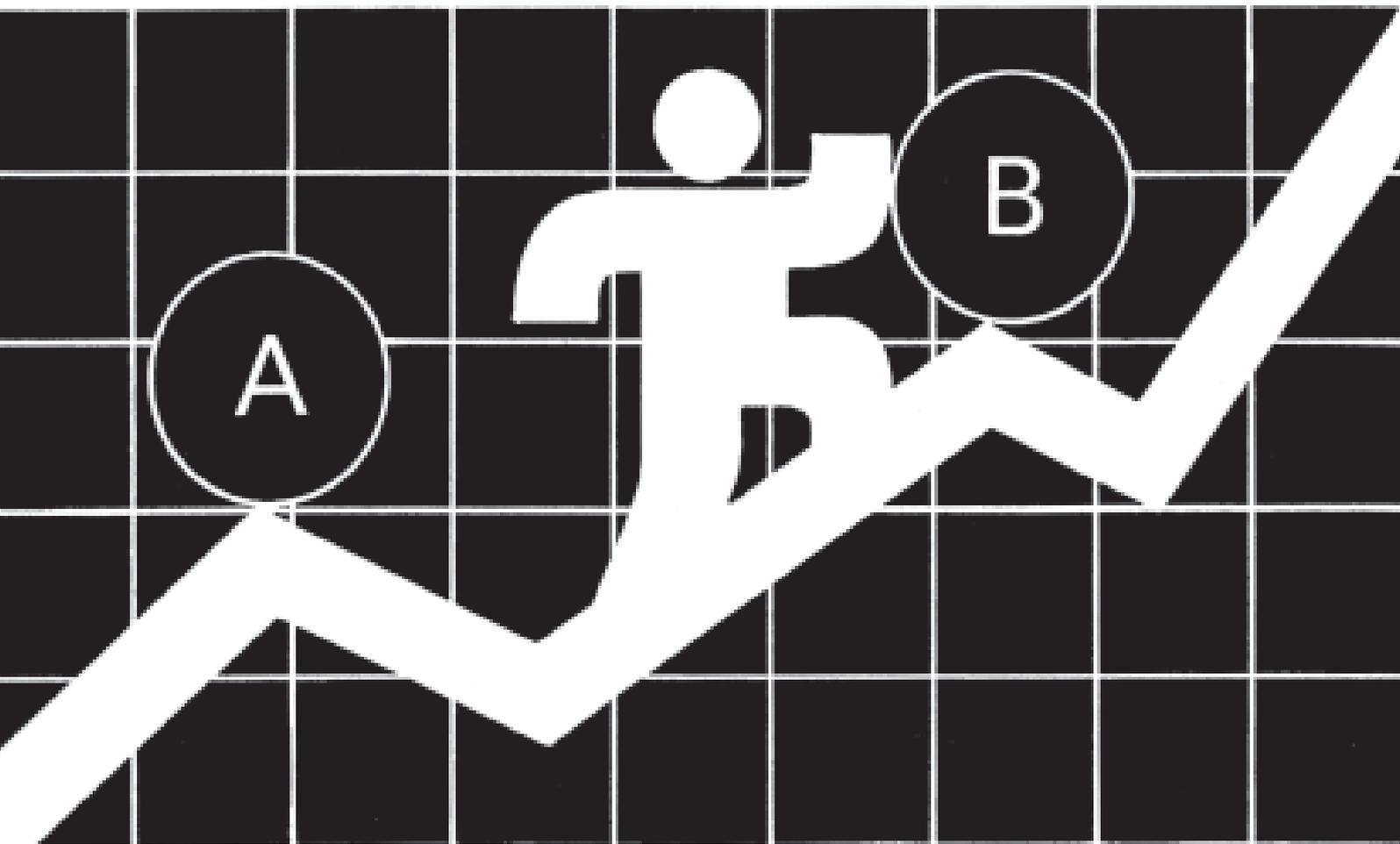
*Professor e Investigador Universitário (Ph. D.);  
Perito e Consultor Externo da Comissão Europeia  
(UNIV-AB/DG Relações Externas)*

# *Já que Tem que Ser Feito, que Seja Bem Feito* — *Avaliação do Desempenho*

•  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○



*A avaliação do pessoal constitui um dos problemas das organizações que suscita mais discussão. E, no entanto, a permanência da apreciação/avaliação ao longo da vida no contexto das variadíssimas situações profissionais que cada um vive nas empresas/organizações onde trabalha é uma constante. Avaliamos os outros e os outros avaliam-nos a nós. A novidade não está, assim, em que todos avaliam e são avaliados; a novidade está, sim, em que as empresas/organizações devem ter um sistema que lhes permita que tal apreciação seja elaborada de forma a obviar ou minorar os erros e deficiências que quase sempre acompanham essa avaliação.*

*Porém, a razão por que um tal sistema se torna, tão frequentemente, fonte de discussão, prende-se desde logo com as diferenças nas expectativas que lhe estão associadas. Isto é, os resultados esperados não são os mesmos para todos os implicados. Os avaliados, os avaliadores e a direcção de pessoal, que coordenará o desenvolvimento do processo, desempenham diferentes papéis e têm posições diferentes perante o sistema. O trabalhador que é avaliado espera uma resposta às suas expectativas e deseja, por exemplo, um aumento ou uma promoção. O avaliador espera que a empresa/organização resolva os problemas de organização e gestão que ele e os avaliados discutem. A direcção de pessoal espera que, conhecendo-se melhor as pessoas através da avaliação, se melhore a gestão do pessoal.*

## *Factores Críticos dos Sistemas de Avaliação*



Além desta circunstância fundamental, vários factores críticos concorrem, no entanto, para a credibilidade e eficácia do sistema. Alguns desses factores críticos têm a ver com os princípios básicos e os propósitos que o enformam. A relação chefe-subordinado corre o risco de se fixar num balanço periódico

dos fracassos e êxitos, imbuído do espírito de sanção (prémio ou castigo, boa classificação ou má classificação). Para que tal não aconteça, é absolutamente necessário que o sistema se reja por princípios claros e creíveis, nomeadamente:

- orientação para resultados, promovendo a qualidade do serviço;
- responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento profissional dos avaliados. O controlo, a ameaça de sanções, não são os melhores meios para atingir objectivos;
- diferenciação de desempenhos, através de uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito, através de recompensas associadas à realização dos objectivos;
- coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e selecção, formação profissional e progressão na carreira;
- transparência, assentando em critérios objectivos e em regras claras e amplamente divulgadas.

Outros factores críticos dos quais dependem a aceitabilidade e a eficácia do sistema de avaliação prendem-se com as próprias características ou qualidade técnica do sistema. Se a subjectividade do avaliador está sempre presente, parece todavia claro que, se se assentar a avaliação nas realizações alcançadas, isto é, na eficácia do trabalho realizado, poderemos diminuir essa margem de subjectividade permanente. Esta filosofia de mensuração anda naturalmente associada a uma gestão “por



objectivos” e tem na base, como padrões de avaliação, “índices de resultados” que se procuram atingir (positivos) ou evitar (negativos) no desempenho de tarefas. Desta forma, procura-se resolver o problema da avaliação através da definição de “objectivos”, que caracterizam a qualidade do trabalho e a sua eficácia. Mesmo assim, supondo que os “objectivos” foram definidos de forma adequada, nem sempre a avaliação da eficácia é evidente. Subsiste a necessidade de analisar o porquê dos desvios. Por exemplo, em relação às vendas: o objectivo previsto pode ter sido ultrapassado porque o mercado estava em expansão e então a *performance* passa de excepcional a “média”; ou o objectivo pode não ter sido atingido porque, por exemplo, houve uma recessão e, então, o que se conseguiu realizar pode ter sido “muito bom”.

## Formulação de Objectivos — Como Fazer?

Em todo o caso, apesar de serem múltiplos os factores críticos que podem afectar a eficácia do sistema, um desses factores críticos — essencial — reside na formulação dos objectivos. Julga-se, pois, ser pertinente destacar aqui alguns aspectos basilares relacionados com esta matéria (adaptação feita a partir do *Manual de Avaliação de Desempenho* elaborado pela Secretaria de Estado da Administração Pública).

## O que São Objectivos?

Os objectivos são os resultados/metast devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma actividade específica, desempenhada por um trabalhador ou por uma equipa, num determinado período de tempo. Têm em vista avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados previstos.

## Como Definir Objectivos?

A definição de objectivos assenta em **cinco regras fundamentais**.

### *Regra 1: Os objectivos devem traduzir-se em resultados e não em actividades*

Os objectivos devem corresponder aos resultados esperados do trabalhador, e não às actividades que integram a sua função. Pretende-se orientar e responsabilizar os funcionários para os resultados da sua função reconhecendo-se o desempenho efectivamente demonstrado na sua obtenção.

O que são actividades e não são objectivos	O que são objectivos
Elaborar o plano de actividades.	Nível de cumprimento dos planos de actividades com qualidade.
Gerir o orçamento.	Redução de custos em x%.
Participar em projectos internos.	Nível de cumprimento dos resultados previstos inicialmente para o projecto.

## *Regra 2: Os objectivos devem estar definidos no tempo*

Pretende-se que os objectivos sejam específicos para cada trabalhador durante o período de avaliação. Neste sentido, os objectivos devem incluir os prazos estimados para a respectiva realização.

## *Regra 3: Os objectivos devem estar associados a uma meta*

Cada objectivo deve estar, sempre que possível, associado a uma métrica quantitativa que seja do conhecimento do avaliador e do avaliado. É com base nesta métrica que será definida uma meta para cada objectivo. A definição de metas é um processo fundamental para:

- clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objectivo;
- tornar mais transparente o processo de avaliação;
- possibilitar um acompanhamento contínuo por parte do avaliado, ao nível da realização do objectivo ao longo do ano, para que possa adoptar medidas correctivas em caso de incumprimento.

## *O que fazer quando não é possível definir uma meta específica?*

Caso tal não seja possível, o avaliador deve determinar qual o nível de exigência requerido para o objectivo, fazendo exemplificações e clarificando como ele será avaliado no final do ano.

## *Regra 4: A definição das metas deve ser ambiciosa mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar que se exceda o objectivo*

A definição de metas pressupõe a possibilidade de os objectivos serem alcançados. Uma meta realista e ambiciosa pressupõe que não será alcançada por alguns funcionários e que será superada por poucos. Neste sentido, importa que a definição dos objectivos assente em indicadores que permitam que o mesmo objectivo seja excedido, numa óptica de melhoria contínua. Tal situação requer, por isso, atenção na selecção dos indicadores.

<b>Questões-chave na identificação de objectivos</b>	<b>Exemplos de objectivos definidos no tempo e associados a metas</b>
Em que medida o trabalhador ou a equipa irá contribuir este ano para a qualidade do serviço prestado e para a satisfação do cliente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do número de reclamações em 20% no segundo semestre deste ano.</li> <li>• Redução do tempo médio de atendimento de 2 horas para 1 hora até 31 de Outubro.</li> </ul>
Em que medida o trabalhador ou a equipa irá contribuir este ano para a melhoria dos resultados financeiros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos por processo em 10% até ao final do ano.</li> </ul>
Em que medida o trabalhador ou a equipa irá contribuir este ano para a melhoria da produtividade interna?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produção por trabalhador em 12% até ao final do ano.</li> <li>• Redução do número de erros no desenvolvimento da actividade, para 2% dos processos tratados, até 30 de Junho.</li> </ul>
Em que medida irá o dirigente contribuir este ano para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de x horas de formação por colaborador até ao final do ano.</li> </ul>

Exemplos de objectivos que não podem ser excedidos	Exemplos de objectivos que podem ser excedidos
Cumprimento dos planos de actividades.	Nível de qualidade e eficácia na aplicação e desenvolvimento do Plano de Actividades.
Cumprimento do orçamento.	Redução de custos.
Cumprimento dos processos e regras de serviço definidas.	Melhoria dos tempos de resposta e de satisfação dos destinatários do serviço, aumento da produtividade ou redução do número de reclamações.

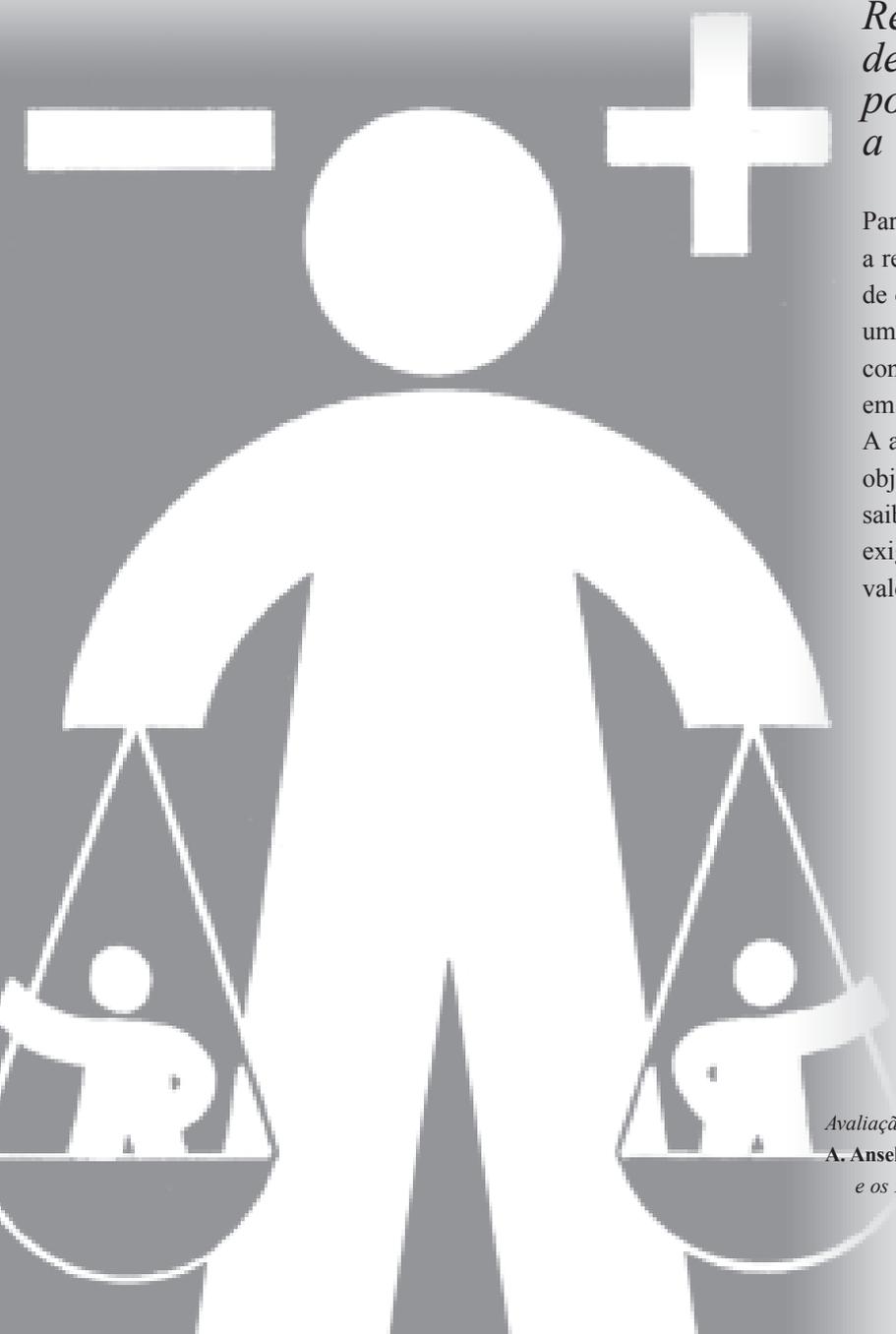
*Regra 5: Para cada objectivo deve ser atribuída uma ponderação de acordo com a respectiva relevância*

Para cada objectivo deve o avaliador determinar a respectiva ponderação na avaliação global de objectivos, não devendo cada objectivo ter uma ponderação inferior a 15 ou 20 por cento, consoante tenham sido fixados respectivamente em 5 ou menos.

A atribuição de ponderação aos diversos objectivos no início do ano permite que o avaliado saiba antecipadamente qual o objectivo que vai exigir mais empenho da sua parte por ser o mais valorizado no final.

●  
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avaliação do Desempenho* — Manual de Apoio, SEAP.  
**A. Anselmo, Aníbal e Costa, Vitor, A Gestão dos Recursos Humanos e os Direitos dos Trabalhadores, Ed. Caminho.**



# *A Reconstrução da Baixa de Lisboa Após o Terramoto de 1755*

ALBANO PEREIRA

*Engenheiro Civil*



No dia 1 de Novembro de 1755 Lisboa foi destruída por um violento terramoto e devorada pelo incêndio que lhe seguiu.

Os estragos foram avultados e perderam-se muitas vidas. Mas a reacção que levou à reconstrução das zonas afectadas, sob a direcção de Sebastião José de Carvalho e Melo – futuro Marquês de Pombal –, foi exemplar.

Nestas acções, pressionadas pela grave situação, bem como nos programas, métodos e planos propostos para a reconstrução é patente a influência do pensamento iluminista que despontava na Europa.

A reconstrução da zona afectada foi considerada, na época, uma intervenção exemplar.

## *Rapidez na Intervenção*

“... A Corte continua a assistir em Bellem onde Suas Majestades logram saúde. Já as ruas principais da Cidade de Lisboa com o trabalho dos obreiros no tempo de 5 meses, começam a dezembaraçar-se das muitas ruínas, com que as cegou o Terramoto, e o fogo...”

*Gazeta de Lisboa, n.º 12 de 25.3.1756*

A dimensão e as características da catástrofe impunham uma intervenção rápida e eficaz. Sebastião José de Carvalho e Melo tomou esse aspecto como central na definição das primeiras acções e nas soluções para a reconstrução da zona da cidade afectada. Tal exigência implicou a utilização e o aperfeiçoamento de processos construtivos standartizados e a criação de uma rede de oficinas de produção normalizada — prefabricação. Essas soluções construtivas, engenhosas e inovadoras, só foram possíveis graças à qualidade técnica dos engenheiros militares chamados a intervir por Sebastião José de Carvalho e Melo. A experiência desses técnicos tinha sido consolidada com as cidades e obras militares construídas nos vários territórios do império, especialmente o Brasil.

Desse conjunto de elevada qualidade é de salientar o nome de Eugénio dos Santos. Capitão de Infantaria, com 45 anos à data do terramoto, representava uma geração influenciada pelas novas ideias que começavam a germinar por toda a Europa. Os projectos eram

imbuídos de um “utilitarismo moderno”. Discípulo de Manuel da Maia na aula de fortificações, foi o autor do plano urbanístico escolhido por Sebastião de Carvalho e Melo e, no fundo, o seu executante.

Há quem considere Eugénio dos Santos o criador do “estilo pombalino”, um estilo funcional e moderno. A entrega à grande obra foi total e desgastante, a ponto de a ela sacrificar a saúde e a vida, morrendo prematuramente aos 49 anos.



## Os Projectos

“... a cidade em breve seria reconstruída, absolutamente regular, bela, tão bela como dantes nunca fora...”

*J. Barette —Londres 1774*

Nos projectos da reconstrução, a equipa liderada por Eugénio dos Santos pôs em prática, pela primeira vez no país, princípios inovadores definidores de um urbanismo e arquitectura imbuídos do “espírito das luzes”. Exigia-o a dimensão, urgência e economia da intervenção. Exigia-o o espírito humanista e racional dos decisores.



Os quarteirões eram uniformes e bem proporcionados, sem descontinuidades e assimetrias volumétricas.

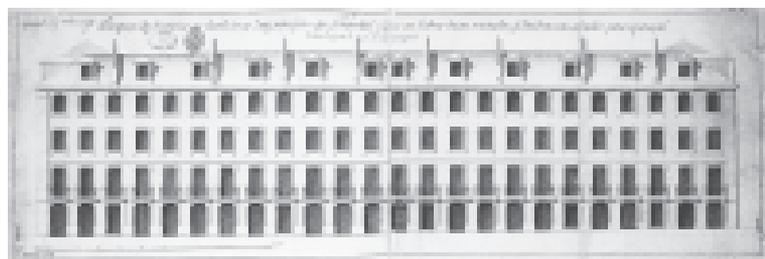
As fachadas eram regulares.

Inicialmente os edifícios foram projectados com três andares mas, no início da obra, por pressões dos proprietários e no sentido de uma rentabilização do investimento, passaram a ter quatro andares: loja, um andar guarnecido de varandas, dois outros de janelas de peito e um quarto de águas furtadas. Na sua construção foram introduzidas importantes inovações técnicas e aplicados princípios de segurança e higiene muito avançados para a época.

Registaremos, em seguida, alguns dos principais.

### *Prefabricação e fabricação em série*

A uniformização e normalização dos projectos impunha a repetição de determinados elementos construtivos, tais como balaústres metálicos para as varandas, molduras em pedra de portas e janelas, pilastras e azulejos (que regressam ao tipo de padrão). Estes elementos eram fabricados em oficinas segundo dimensões e formas programadas, o que permitia um grande volume de obra e uma maior rapidez de execução.



## *Segurança aos sismos*

A necessidade de se criarem condições de segurança a novos sismos levou à implementação de um sistema que ficou conhecido por “Construção em Gaiola”. Falaremos deste sistema em capítulo especial.

## *Segurança a incêndios*

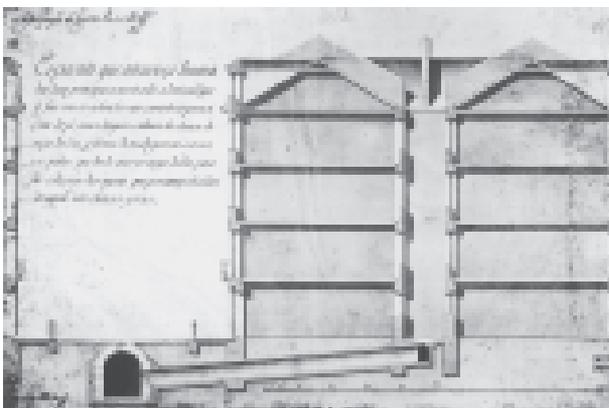
Para protecção a incêndios foi imposta uma inovadora solução a todos os novos edifícios, consistindo na execução de um guarda-fogo conseguido pela elevação acima do telhado das paredes laterais dos edifícios.

## *Higiene e salubridade*

As questões de higiene e salubridade, que na antiga cidade eram péssimas, tiveram também uma especial atenção. Foram projectadas cloacas (esgotos) ao longo das principais ruas para onde confluíam os ramais dos vários edifícios. Por dificuldades técnicas e financeiras, estes projectos nem sempre tiveram a execução prevista.

Foi também considerado nos estudos iniciais (dissertação de Manuel da Maia) um sistema de abastecimento de água ao domicílio, revolucionário para a época, que no entanto, pelas mesmas limitações, ficou inviabilizado, resumindo-se a intervenção à construção de chafarizes nos pontos mais carenciados.

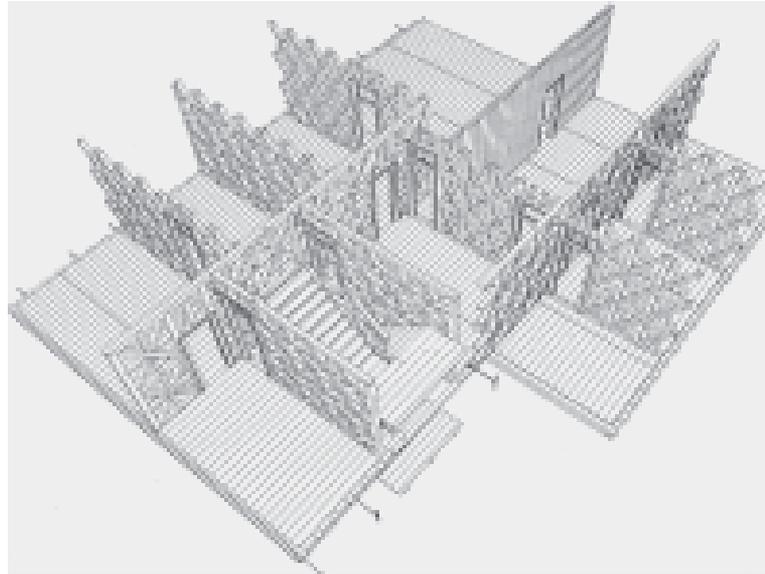
A implantação dos edifícios em cotas mais elevadas resultantes dos escombros e de aterros permitiu resolver um problema antigo que era o das periódicas inundações da zona baixa da cidade.



## *A construção em gaiola*

“... a gaiola de madeira, ligando os diferentes elementos da construção, impede que se separem e, ao mesmo tempo, tendo em conta a elasticidade, amortece os efeitos dos choques...”

*Eng.º Pereira de Sousa, 1909*



Uma solução construtiva que ficou famosa, tendo em conta a época em que foi implementada, é a do sistema de “construção em gaiola”.

O objectivo fundamental era o de se conseguir nos novos edifícios uma maior capacidade de resistência dos elementos estruturais a eventuais novos sismos. A “gaiola”, no essencial, era uma espécie de jaula de madeira (carvalho ou azinho) constituída por elementos verticais (prumos) e elementos horizontais (travessanhos) ligados entre si por um sistema de travamento tipo macho-fêmea que resistia a vibrações, tracções e torções.

Esta estrutura era construída antes das paredes, que passavam, assim, a estar engradadas por uma estrutura de madeira flexível e resistente que, em caso de derrocada da alvenaria, evitava o desmoronamento dos vários pisos.

Era frequente e inovador na construção dos edifícios os carpinteiros entrarem primeiro em obra, pondo de pé parte da estrutura de madeira, e só depois

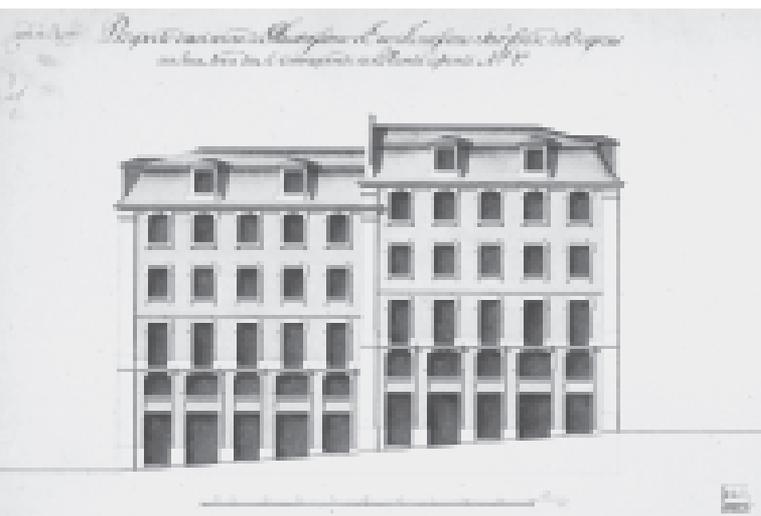
avançarem os pedreiros, levantando as paredes de alvenaria.

É interessante verificar que os dispositivos de ligação entre os elementos estruturais do edifício pombalino que os mestres construtores introduziram de raiz são idênticos aos que hoje recomendam os manuais de reabilitação sísmica de edifícios antigos.

### *O desenvolvimento das obras*

“... em pouco tempo ficaram erguidos novos edifícios, novas praças e novas ruas se abriram. Lisboa, aparece então com a feição de uma cidade nova...”

*JBK Carrière, 1796*



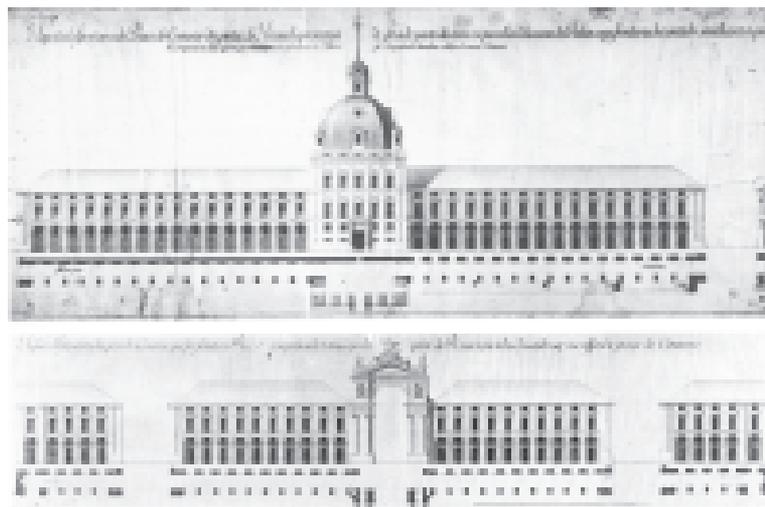
Embora existam referências algo contraditórias, pode-se concluir que as obras, apesar dos normais problemas de um empreendimento desta dimensão, decorreram com celeridade na fase inicial. Segundo o sargento-mor Monteiro de Carvalho, inspector dos trabalhos, em 1766 já estavam reconstruídos cinquenta e nove edifícios atingindo, dez anos mais tarde, as duas centenas. Para isso contribuiu, por certo, a promulgação de legislação muito rigorosa e a já referida utilização de sistemas construtivos normalizados e de fabrico em série. Em 19 de Junho de 1759 foram publicadas as instruções de Pombal sobre o modo como os proprietários deviam tomar posse dos seus terrenos a fim de começarem a reedificação nas três principais ruas da zona de intervenção.

A 12 de Julho, em edital, era ordenada a distribuição dos terrenos da nova Rua Augusta. Estavam criadas todas as condições para o começo da reconstrução. Pouco tempo depois, Pombal decretava a instalação dos comerciantes e das oficinas, de tal forma que cada rua tivesse a sua especialidade. Daí a designação de rua dos sapateiros, correeiros, douradores, retroseiros, etc.

As principais ruas conservavam os seus nomes primitivos (Rua Augusta, Rua Áurea, etc.). Tendo-se verificado que muitos dos proprietários já tinham ultrapassado o prazo de cinco anos, estabelecido em 1758, para a concretização da construção dos edifícios, foi publicado um alvará, em 23 de Fevereiro de 1771, que ordenava a venda pública imediata desses terrenos para serem adquiridos por novos potenciais construtores. Embora só cerca de 1840 se completasse o conjunto, o Rossio beneficiou de uma reconstrução prioritária.

A Praça do Comércio, talvez pela sua dimensão, ainda em 1775, aquando da inauguração da estátua equestre de D. José, só estava parcialmente executada.

De referir que também noutras zonas da cidade se concretizou uma série de pequenas urbanizações: Cais do Sodré, São Paulo, imediações da Sé, Portas de Santa Catarina, Bairro Alto, Cotovia e Amoreiras, onde foi instalada uma zona industrial. No fim do período conduzido por Pombal, embora os dados existentes sejam contraditórios, cerca de um terço da zona de intervenção estava reedificada.



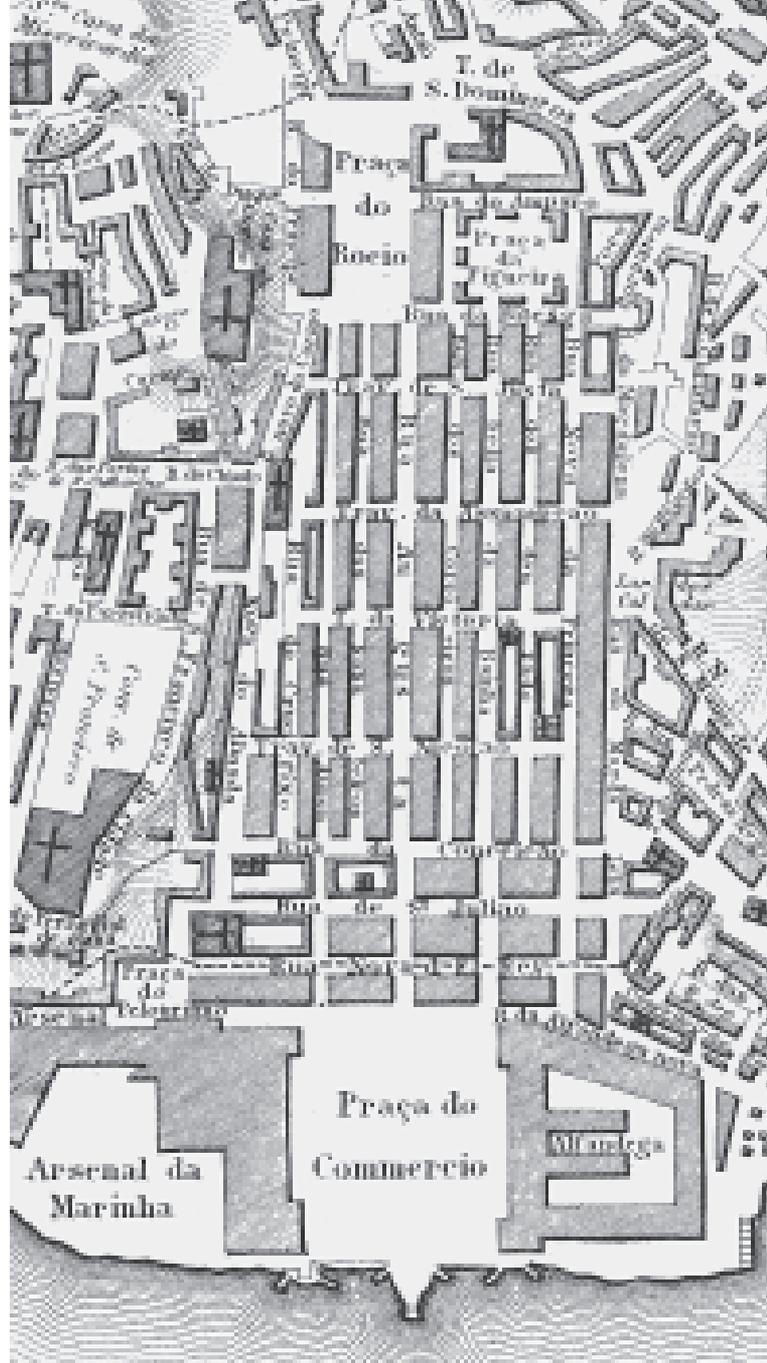
No período seguinte verificou-se um abrandamento do ritmo da reconstrução, como consequência dos problemas resultantes das Invasões Francesas e das Guerras Liberais que se seguiram.

A reconstrução só retomou o seu ímpeto a partir de 1840. Mas nessa fase final da obra começaram também as alterações aos projectos. O princípio da rentabilidade levou os proprietários a acrescentarem um ou dois andares suplementares aos prédios. Também como forma de tornar a conservação das fachadas mais económicas, os edifícios começaram a ser revestidos de azulejos.

A imagem da Baixa Pombalina não deixou de continuar num processo de alterações até aos dias de hoje, de tal forma que podemos considerar que as fachadas concordantes com os projectos iniciais não ultrapassavam 16 por cento da totalidade.

Podemos concluir que, apesar do projecto inicial não ter sido executado na totalidade, tendo em conta as muitas limitações surgidas, a obra de reconstrução da Baixa de Lisboa, pelas inovações técnicas aplicadas e pela originalidade e eficiência das soluções urbanísticas, arquitectónicas e construtivas escolhidas continua a ser uma das mais interessantes e importantes obras públicas empreendidas no nosso país.

Nunca é de mais referir o aproveitamento que Sebastião José de Carvalho e Melo fez da situação excepcional que defrontou para reconstruir livre de constrangimentos uma cidade racional e moderna, símbolo das ideias iluministas que rompiam um pouco por toda a Europa e que defrontavam as antigas estruturas do velho regime. Por uma vez Portugal estava, a nível europeu, na vanguarda.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANÇA, José-Augusto, *A Reconstrução de Lisboa e a Arquitectura Pombalina*, Lisboa, 1978.

# *Actividade do CACE do Alto Alentejo*



●  
ANTÓNIO JOÃO ALEXANDRE  
*Director/CACE do Alto Alentejo*

○

Localizado numa das zonas mais deprimidas do país, caracterizada, do ponto de vista social, por uma desertificação crescente, uma população envelhecida e com baixas qualificações e, do ponto de vista económico, por um tecido empresarial frágil, constituído por microempresas, com pouca capacidade de iniciativa, competitividade e inovação e com um grande peso da economia informal, o CACE tem, ao longo dos anos, feito parte de um esforço de contrariar estas tendências, contribuindo para a fixação, a nível local, de iniciativas geradoras de riqueza e emprego, com carácter inovador, e para um aumento da preparação dos empresários no que toca à gestão dos seus negócios.



O CACE do Alto Alentejo foi fundado em 1996, em Portalegre.

Neste momento tem dois ninhos de empresas: um em Portalegre e outro em Monforte (em funcionamento desde 2003). Com uma capacidade total de incubação de 22 empresas, divididas entre as duas estruturas (17 em Portalegre e 5 em Monforte), o CACE proporciona aos empresários, além de espaços onde podem desenvolver os seus projectos, um conjunto alargado de serviços que vão desde a formação profissional (em colaboração, nomeadamente, com o Centro de Formação Profissional de Portalegre) até aos serviços de secretariado, passando por consultoria de negócio especializada, sob a forma de *coaching* e de acompanhamentos periódicos à actividade da empresa, ou sob a forma de apoio jurídico.

As iniciativas empresariais apoiadas pelo CACE acabam por reflectir alguns aspectos do tecido empresarial envolvente, nomeadamente na dimensão das iniciativas, do ponto de vista do volume de investimento e do número de postos de trabalho criados.

À semelhança de outras estruturas similares, verifica-se que as iniciativas empresariais originadas no CACE têm uma mortalidade baixa quando comparada com a média da economia (local e nacional). Esta é praticamente inexistente no primeiro ano de vida e aos 7 anos é cerca de um terço da média relativamente a iniciativas não apoiadas pelo CACE.

Desta forma, o CACE do Alto Alentejo tem-se imposto como uma entidade credível e como um parceiro válido junto de organismos públicos e privados no Alto Alentejo e fora dele, em Portugal e no estrangeiro, tendo-se recentemente reforçado as relações com a Extremadura espanhola.

Assim, o CACE tem dado um contributo para o cumprimento da missão do IEFP no Alto Alentejo. Ao longo do tempo e desde a sua fundação, o CACE apoiou 36 projectos empresariais, que representaram investimentos iniciais de aproximadamente 1,392 milhões de Euros e criaram durante o período de incubação cerca de 65 (94, são os previsionais em candidatura) postos de trabalho, que não só se



mantiveram mas que praticamente duplicaram em número, nos dias de hoje, tendo em conta as empresas que saíram do CACE e que se fixaram no exterior. Nos últimos anos tem-se assistido a uma alteração na estrutura e no perfil dos empresários que se apresentaram no CACE — o peso de promotores com qualificações de nível superior tem aumentado significativamente, nomeadamente no ninho de Portalegre, o que tem permitido:

- por um lado, desenvolver mais e melhores acções de formação, por haver da parte destes uma maior sensibilidade relativamente aos benefícios que as mesmas lhes trazem;
- por outro lado, o aparecimento de projectos com uma maior carga de inovação tendo, inclusive, surgido já iniciativas que despertaram a atenção de sociedades de capital de risco.

### *Formação Organizada pelo CACE*

<b>Seminários</b>	Impacto do Euro nas Organizações Marketing Directo Benefícios Fiscais Gestão da Qualidade Gestão Criativa do Tempo
<b>Cursos de Formação</b>	Fiscalidade Contabilidade Gestão da Qualidade Marketing Gestão Estratégica de Vendas Desenvolvimento de Negócios Comunicação na Empresa Técnicas de Negociação Higiene e Segurança no Trabalho e Legislação Laboral Espanhol para Empresários

## CACE CENTRO DE APOIO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS DO ALTO ALENTEJO

### *Empresa Sabores Santa Clara — Depoimento*

A empresa Sabores Santa Clara ([www.rebucado.com](http://www.rebucado.com)) deu início ao seu projecto em Setembro de 2005, no CACE do Alto Alentejo.

A nossa actividade centra-se na produção e divulgação de produtos oriundos da doçaria conventual da zona de Portalegre. Esta é uma actividade que implica muita investigação e desenvolvimento e, na altura, chegámos ao CACE com a intenção de ocupar um espaço industrial. No entanto, o que veio a acontecer foi que, além do espaço (que é muito importante), vieram também agregados um conjunto de serviços, como o acesso à Internet, o apoio jurídico e os serviços administrativos.

Além disso, a equipa do CACE do Alto Alentejo actuou junto de nós como consultores de negócio e como ponte para instrumentos de financiamento aos quais de outra forma provavelmente não teríamos acedido. Assim, um dos contributos significativos do CACE do Alto Alentejo para a actividade da Sabores Santa Clara foi o facto de nos ter posto em contacto com uma sociedade de capital de risco e de ter promovido o nosso primeiro encontro.

Nesse sentido, e ainda que a nossa actividade pudesse ter sido desenvolvida em qualquer outro local, o contributo do CACE foi inestimável e expandiu em muito os nossos horizontes iniciais.

## E-NeV — Depoimento

A E-nev ([www.enev.pt](http://www.enev.pt)) iniciou a sua actividade no CACE do Alto Alentejo há cerca de 3 anos. Desde então, a nossa relação com o CACE tem sido uma relação de parceria.

Além do espaço, que nos tem permitido crescer, o facto de o CACE pertencer ao IEFP tem-nos servido para estarmos a par dos apoios à actividade económica promovidos pelo Instituto, nomeadamente a contratação com o Programa REDE, do qual já beneficiámos.

Há também as acções de formação promovidas pelo CACE para empresários e o apoio constante à nossa actividade por parte da equipa do CACE. A troca de ideias entre nós e o CACE e entre nós e outros empresários tem trazido um grande valor acrescentado à actividade da E-nev e isto só é possível pela proximidade que temos diariamente. Muito positivas também têm sido as oportunidades que temos tido de participar em encontros de empresários transfronteiriços através do CACE.

QUADRO 1

*Empresas incubadas desde 2003*

	2003 Q1	2003 Q2	2003 Q3	2003 Q4	2004 Q1	2004 Q2	2004 Q3	2004 Q4	2005 Q1	2005 Q2	2005 Q3	2005 Q4	2006 Q1
<b>Monforte</b>	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4
<b>Portalegre</b>	14	9	10	8	10	11	12	13	13	12	15	14	15

QUADRO 2

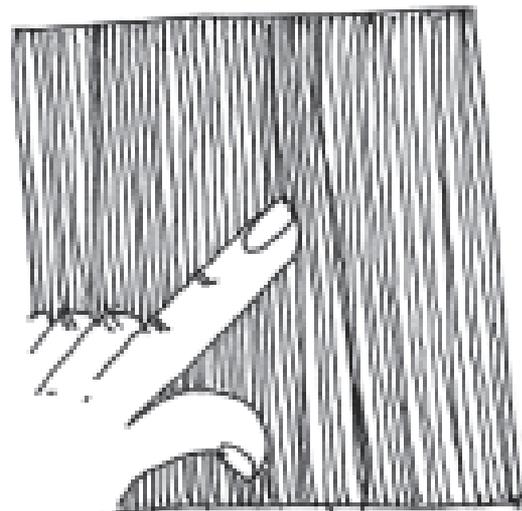
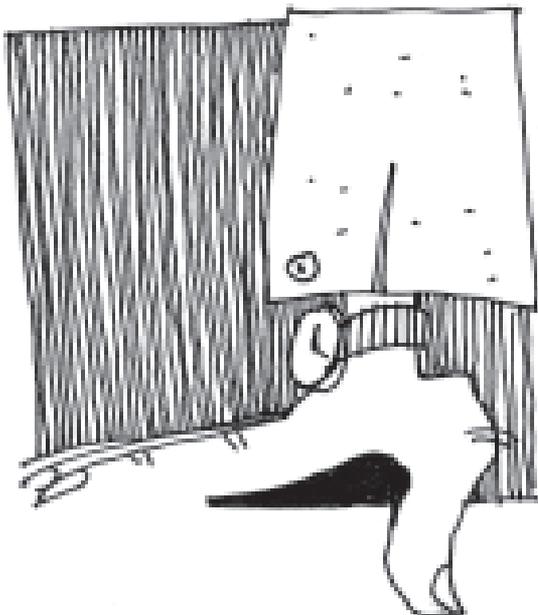
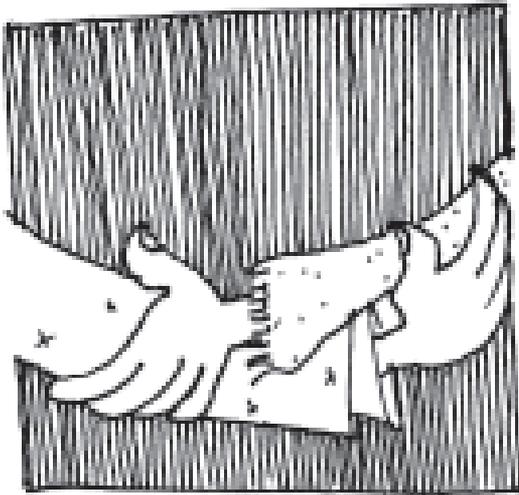
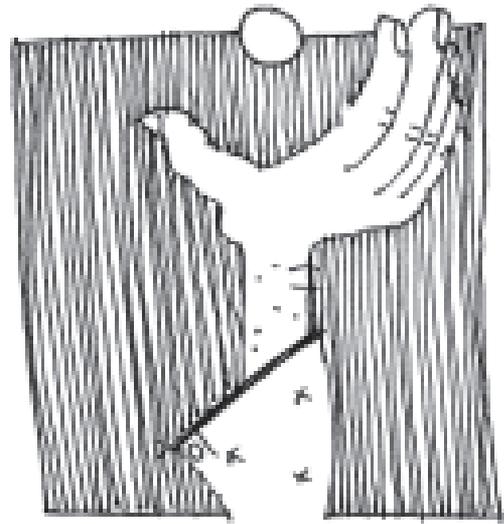
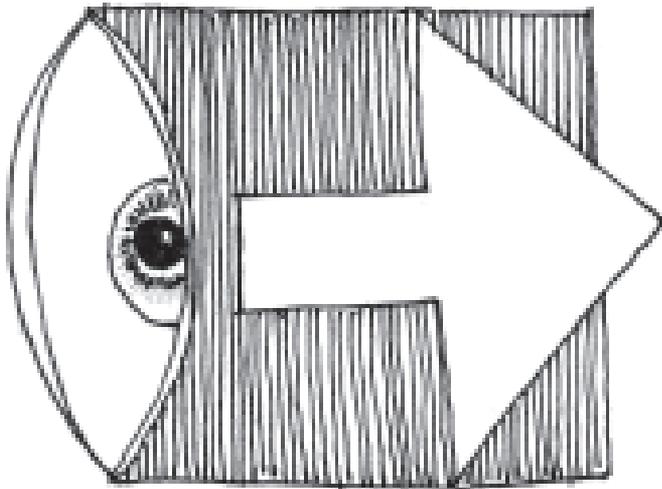
*Volume de investimento inicial desde 2003*

	2003 Q1	2003 Q2	2003 Q3	2003 Q4	2004 Q1	2004 Q2	2004 Q3	2004 Q4	2005 Q1	2005 Q2	2005 Q3	2005 Q4	2006 Q1
<b>Monforte</b>	45.673,00€	45.673,00€	45.673,00€	45.673,00€	55.957,00€	55.957,00€	55.957,00€	55.957,00€	55.957,00€	55.957,00€	45.673,00€	60.103,00€	80.904,00€
<b>Portalegre</b>	639.222,00€	444.048,00€	396.662,00€	331.449,00€	414.168,00€	456.668,00€	488.758,00€	513.140,00€	548.322,00€	517.414,00€	667.681,00€	503.482,00€	538.353,00€

QUADRO 3

*Postos de trabalho criados desde 2003*

	2003 Q1	2003 Q2	2003 Q3	2003 Q4	2004 Q1	2004 Q2	2004 Q3	2004 Q4	2005 Q1	2005 Q2	2005 Q3	2005 Q4	2006 Q1
<b>Monforte</b>	4	4	4	5	5	7	7	7	8	8	7	9	11
<b>Portalegre</b>	47	29	20	18	23	29	30	31	28	27	31	31	33



# *Liderança com Endorfinas*

## *— O Modelo dos Seis Estilos de Liderança de Goleman*

●

CELSO LUÍS ALVES PAIS

*Mestre em Psicologia Social e das Organizações*

○

As empresas que praticam uma gestão moderna já se deram conta da ineficácia das chefias quando estas exercem a sua função numa atitude de *capataz*, ou de meros produtores de instruções e de ordens da mais variada natureza. A capacidade de gerar energia nos outros, levando-os, simultaneamente, a sentir-se com entusiasmo, surge no centro das competências de um líder dos nossos dias.

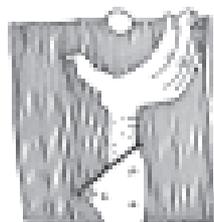
Para Goleman, Boyatzis e McKee (2002), os melhores líderes agem de acordo com um, ou mais, dos seis estilos diferentes de liderança. Esses líderes mudam de um estilo para o outro conforme as circunstâncias. Goleman (2000b) construiu um modelo de estilos de liderança baseado nos estudos realizados, nos anos 70, por David McClelland. Este último diferenciou seis tipos de estilos de liderança a partir da aplicação de um questionário aos gestores que participaram em ações de treino de líderes. Os seis estilos foram nomeados do seguinte modo: *democrático, relacional, pressionador, conselheiro, dirigista e visionário* (McClelland e Burnham, 2003).

Goleman (*op. cit.*) apoiou-se numa base de dados mundial<sup>(1)</sup> que abrangeu 3871 gestores, através da qual

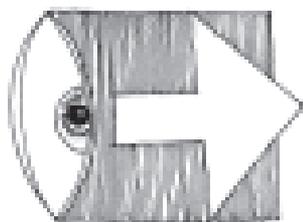
foram avaliados os factores que mais influenciam o ambiente de trabalho. A análise incidiu também na relação entre o estilo de liderança e os resultados financeiros, tais como os lucros nas vendas, o crescimento dos proveitos, a eficiência e a rentabilidade. O autor chegou à conclusão de que, em igualdade de circunstâncias quanto às restantes variáveis, os líderes que utilizavam estilos de liderança com efeitos emocionais positivos conseguiam resultados financeiros claramente melhores do que os outros líderes. Por outro lado, os líderes com os melhores resultados não recorriam apenas a um estilo de liderança. Pelo contrário, no mesmo dia ou na mesma semana, chegavam a usar os seis estilos diferentes em função das necessidades. O modelo de Goleman tem por base, exactamente, os mesmos estilos encontrados por McClelland, mas desta feita são também diferenciadas, para cada estilo, componentes específicas de inteligência emocional<sup>(2)</sup>.

Quatro desses estilos — o visionário, o conselheiro, o relacional e o democrático — geram o tipo de *ressonância* que leva a melhorias de desempenho.

Os outros dois — o pressionador e o dirigista — podem ser úteis em situações específicas, mas devem ser utilizados com cuidado pois podem gerar dissonância nos colaboradores. Descrevem-se, seguidamente, os seis estilos de liderança propostos por Goleman *et al.* (2002), sendo de realçar que as competências de inteligência emocional estão associadas a todos os estilos.



## Estilos geradores de Ressonância<sup>(3)</sup>



### • *Estilo Visionário*

- Modo como actua: mobiliza as pessoas em torno de uma visão.
- O estilo numa frase: “Siga-me!”
- Competências básicas de inteligência emocional: autoconfiança, empatia, catalisador da mudança.
- Situações em que o estilo funciona melhor: quando a mudança requer uma nova visão ou é necessária uma direcção sem ambiguidades.

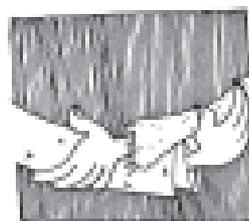
Goleman *et al.* (2002) consideram que os líderes visionários dizem ao grupo para onde é que ele deve ir mas deixam às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos calculados. Se tiverem uma visão global e souberem a forma como nela se inserem, as pessoas ficam com ideias claras. E o sentimento de que estão a trabalhar para objectivos que todos partilham aumenta o empenhamento do grupo. A transparência também é própria dos líderes visionários pois, para estes serem creíveis, têm de acreditar sinceramente nas suas visões. A transparência é um movimento no sentido da honestidade e da partilha de informação ou de conhecimentos. O estilo visionário “é uma aptidão natural dos líderes transformacionais” (*op. cit.*, p. 81).

### • *Estilo Conselheiro (Coaching)*

- Modo como actua: desenvolve as pessoas para o futuro.
- O estilo numa frase: “Tente fazer isso.”
- Competências básicas de inteligência emocional: desenvolvimento dos outros, empatia e autoconsciência.
- Situações em que o estilo funciona melhor: para ajudar um empregado a melhorar o seu desempenho ou levá-lo a desenvolver objectivos de longo prazo.

De acordo com Goleman *et al.* (2002), os líderes conselheiros ajudam as pessoas a identificarem os seus pontos fortes e pontos fracos, ligando-os às aspirações profissionais. Encorajam os empregados a estabelecerem objectivos de desenvolvimento para o futuro e ajudam-nos a conceber planos para atingir esses objectivos. Ao estabelecerem ligações entre as tarefas do dia-a-dia e esses objectivos de longo prazo, os líderes conselheiros mantêm a motivação das pessoas. Estes líderes delegam poderes, colocando desafios aos subordinados em vez de lhes transmitir meras instruções sobre como desempenhar tarefas rotineiras.

O estilo conselheiro dá melhores resultados com os empregados que têm espírito de iniciativa e aspiram ao desenvolvimento profissional. Pelo contrário, os conselheiros falham quando os empregados têm falta de motivação ou quando exigem demasiada orientação ou, ainda, quando o líder não tem nem aptidão nem sensibilidade para apoiar o subordinado.



### • *Estilo Relacional*

- Modo como actua: cria harmonia e constrói laços emocionais.

- O estilo numa frase: “As pessoas estão primeiro.”
- Competências básicas de inteligência emocional: empatia, foco no relacionamento e comunicação.
- Situações em que o estilo funciona melhor: para resolver conflitos na equipa ou para motivar as pessoas durante períodos de *stress*.

Trata-se de um estilo com um efeito notoriamente positivo na comunicação (Goleman, 2000b). As pessoas são levadas a partilharem as ideias e a inspiração. A flexibilidade também é incrementada com este estilo, pois o líder não impõe regras rígidas para a forma como os subordinados devem fazer o seu trabalho. Dão liberdade às pessoas para cumprirem a sua missão da maneira que elas julgam ser a mais eficaz.

Quando o trabalho é bem desempenhado, os líderes relacionais dão reforço positivo aos seus colaboradores. Também são peritos na construção de um verdadeiro sentimento de pertença à equipa. Por outro lado, são muito abertos na expressão das suas emoções.



#### • *Estilo Democrático*

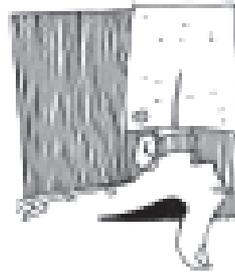
- Modo como actua: forja o consenso através da participação<sup>(4)</sup>
- O estilo numa frase: “O que é que pensa disto?”
- Competências básicas de inteligência emocional: liderança de equipas e comunicação.
- Situações em que o estilo funciona melhor: para construir o consenso ou para receber o contributo de empregados com valor.

O líder democrático investe tempo na sondagem das ideias dos seus colaboradores, construindo uma relação de confiança, respeito e empenhamento. Ao deixar que os subordinados se pronunciem sobre as decisões que afectam os seus objectivos, este tipo de líder desenvolve a flexibilidade e a responsabilidade. Ao ouvir as preocupações dos empregados, ele aprende o que deve ser feito para manter o moral elevado (Goleman, 2000b).

Contudo, o estilo democrático apresenta desvantagens, uma vez que o seu impacto no clima organizacional não é tão elevado como noutros estilos. Uma das suas mais exasperadoras consequências são as reuniões infundáveis, onde as ideias são “remastigadas” e o consenso permanece inapreensível. Na maior parte das vezes, o resultado é o agendamento de mais reuniões (*idem, op. cit.*).

## *Estilos geradores de dissonância*

Goleman *et al.* (2002) sublinha que estes estilos só geram dissonância quando não são bem utilizados. De acordo com os pressupostos do seu modelo, todos os estilos podem conduzir a uma liderança eficaz desde que aplicados nas circunstâncias indicadas.

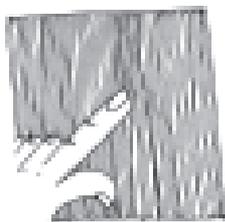


#### • *Estilo Pressionador*

- Modo como actua: coloca elevados padrões de desempenho às pessoas.
- O estilo numa frase: “Faça como eu, agora.”
- Competências básicas de inteligência emocional: consciência moral, orientação para a realização de objectivos e iniciativa.
- Situações em que o estilo funciona melhor: para obter resultados rápidos de uma equipa que possui elementos competentes e motivados.

Este é um tipo de líder que dá o exemplo e apresenta elevados níveis de desempenho. Vive obcecadamente a ideia de fazer as coisas melhor e mais depressa, e quer que os outros façam o mesmo. Detecta rapidamente os empregados que têm desempenhos fracos e pede-lhes que melhorem. Todavia, se esta forma de liderança for mal executada ou se for aplicada em excesso, ou em

contextos desadequados, pode fazer com que os empregados se sintam pressionados para além das suas possibilidades. Estes líderes não traçam linhas de orientação claras, considerando que as pessoas sabem o que é preciso fazer. Isto pode desanimar os colaboradores, porque sentem que os líderes estão a exigir demasiado deles. Além disso, é frequente os líderes estarem tão centrados nos objectivos que dão a impressão de não se preocuparem com as pessoas de quem dependem para atingir esses objectivos. O resultado pode ser a dissonância (Goleman *et al.*, 2002).



#### • *Estilo Dirigista*

- Modo como actua: exige concordância imediata.
- O estilo numa frase: “Faça o que eu lhe digo.”
- Competências básicas de inteligência emocional: orientado para a consecução de objectivos, iniciativa e autocontrolo.
- Situações em que o estilo funciona melhor: numa crise, para inverter o curso dos acontecimentos.

Este estilo é considerado por Goleman (2000b) o menos eficaz na maior parte das situações. O líder impede a geração de ideias, na sua equipa, havendo por isso uma evaporação do sentido de responsabilidade. As pessoas perdem iniciativa e não sentem que contam para a realização dos resultados. A liderança dirigista também mostra os seus efeitos no sistema de recompensas. A maioria dos empregados com elevado desempenho está motivada por algo que representa muito mais do que o dinheiro — procura a satisfação que advém da realização de um trabalho bem feito. O estilo dirigista apaga este tipo de orgulho e destrói a motivação das pessoas, pois não lhes oferece uma missão partilhada. Esta perda diminui o empenhamento e pode levar as pessoas a abandonarem o seu emprego. Assim, o estilo dirigista deve ser unicamente utilizado em situações nas quais o mesmo se torne imperativo, como é o caso

daquelas em que a empresa é mergulhada numa crise. Nestes casos, o estilo dirigista poderá romper com hábitos de gestão ineficazes e impulsionar as pessoas a seguirem maneiras diferentes de desempenhar o seu trabalho. Este estilo também se pode mostrar eficiente quando aplicado a empregados que apresentam problemas recorrentes e que não foram solucionados com a aplicação dos restantes estilos de liderança.

## *Tempo e energia*

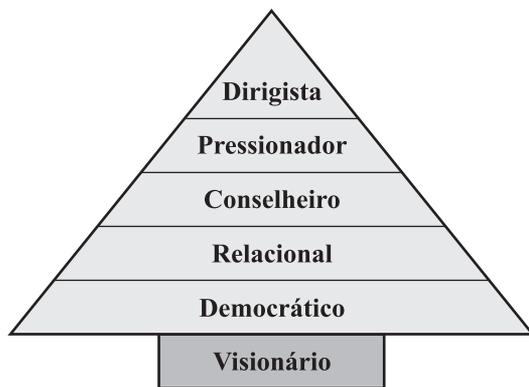
A maioria das empresas está estruturada com base em três níveis de gestão. Robert Katz (1995) concebeu, nas organizações, os níveis institucional, intermédio e operacional, tendo por base a distribuição de tempo e de energia pelas competências estratégica, comunicativa e técnica. O gestor de topo (institucional) investirá a maior parte do seu tempo na componente estratégica, enquanto o gestor operacional — sendo uma chefia directa — se ocupará mais das tarefas de cariz técnico. A capacidade de comunicação, embora presente em todos os níveis, ocupa uma área mais notória entre os gestores intermédios, os quais têm de dinamizar reuniões produtivas nos seus departamentos e fazer a ponte entre os objectivos estratégicos e os objectivos operacionais. Assim sendo, fundamentando-nos, por um lado, no modelo de Goleman e, por outro, no modelo de Katz, propomos a seguinte configuração para os três níveis de gestão no que concerne ao investimento de tempo e de energia nos vários estilos de liderança:

### *Perfil de Estilos de Liderança (Gestores de Topo)*



Para este nível de gestão, a base é a visão e os objectivos estratégicos que lhe dão corpo. Segue-se o estilo democrático que, nesta configuração piramidal, leva os colaboradores a darem sugestões e a participarem constantemente nas decisões, desejando permanecer na organização pois ela transmite energia positiva. As condutas de comunicação e de relacionamento merecem também algum investimento, e as acções de treino (*coaching*) de colaboradores não podem ser esquecidas. Este estilo, porém, não pode constituir a principal preocupação do gestor de topo, pois nas empresas competitivas o pessoal é recrutado de acordo com elevados padrões de exigência. Os estilos pressionador e dirigista são os que injectam hormonas de *stress* na equipa. São para utilizar em casos extremos, pois são fortemente geradores de dissonância afectiva.

### Perfil de Estilos de Liderança (Gestores Intermédios)

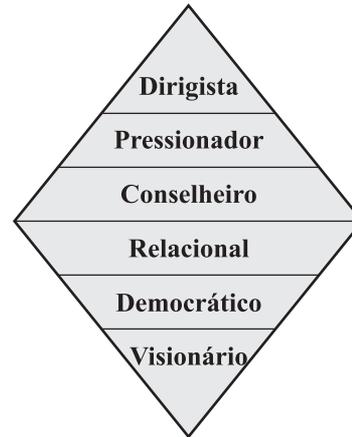


Aqui, temos uma árvore para representar os vários estilos de liderança. O tronco é o estilo visionário, mas a energia necessária não assume o valor investido pelo gestor de topo. Devido ao constante *interface* que o gestor intermédio tem de estabelecer com os níveis institucionais e operacional, compreende-se que as competências democráticas e de comunicação atinjam o maior gradiente.

Os estilos dirigista e visionário encontram-se na ponta do diamante, que representa a forma de liderar mais eficaz para as chefias operacionais. Assumem importância relevante os estilos relacional e conselheiro, pois uma chefia directa está permanentemente em contacto com os subordinados e deverá treiná-los atempadamente a fim de evitar a ocorrência de erros e de problemas de qualidade. Esperamos, deste modo, ter contribuído para que os leitores que exercem funções de chefia numa empresa

façam uma gestão mais apropriada dos vários estilos de liderança, partindo do princípio de que um líder é um propagador de endorfinas, que são as moléculas responsáveis pelo bem-estar emocional e cognitivo.

### Perfil de Estilos de Liderança (Chefias Operacionais)



#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, W. G., "The leader as a storyteller", *Harvard Business Review*, 74 (1), 154-160, 1996.
- GOLEMAN, D., *Inteligência Emocional*, Lisboa, Temas e Debates, 2000a.
- GOLEMAN, D., "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90, 2000b.
- GOLEMAN, D., Boyatzis, R., e McKee, A., *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*, Lisboa, Gradiva, 2002.
- KATZ, R. L., "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 1995.
- MCCLELLAND, D., e Burnham, D., "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, vol. 81, 1, 117-126, 2003.

#### NOTAS

- (1) A amostra incluía líderes da Europa, África, América do Norte, Austrália, e bacia do Pacífico.
- (2) A *Inteligência Emocional* é a "capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir, a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa" (Goleman, 2000a, p. 54).
- (3) Também Bennis (1996) se refere à *ressonância* que existe entre os líderes e os seguidores e que permite mantê-los como aliados no apoio a uma causa comum.
- (4) No original: "*Forges consensus through participation.*" (Goleman, 2000b, p. 83). Na língua portuguesa, a palavra *forjar* pode ser empregue no sentido figurado, tomando assim dois sentidos: inventar, imaginar.

# Emprego Sénior

●  
JOSE IGNÁCIO GUINALDO MARTÍN

Universidade de Aveiro – Secção Autónoma de Saúde

E-mail: [jmartin@cs.ua.pt](mailto:jmartin@cs.ua.pt) — Web: [www.unifai.net](http://www.unifai.net)

○

*O fenómeno do envelhecimento resulta da transição demográfica, normalmente definida como a passagem de um modelo demográfico de fecundidade e mortalidade elevados para um modelo em que ambos os fenómenos atingem níveis baixos, originando o estreitamento da base da pirâmide de idades, com redução de efectivos populacionais jovens e o alargamento do topo, com acréscimo de efectivos populacionais seniores (INE, 2002). Neste contexto de transição, a perspectiva do envelhecimento produtivo como valorização dos distintos papéis de produção de serviços dos seniores nas sociedades é um dos eixos das políticas, em termos de promoção social e de emprego. Como defendem Doty e Miller (1993), esta transição resulta do aumento da esperança média de vida e do decréscimo da taxa de natalidade. Em suma, a causa da progressiva importância do papel dos seniores na sociedade está condicionada por um factor demográfico, com consequências noutros âmbitos, nomeadamente social e cultural.*



Do ponto de vista antropológico, o trabalho de Beauvoir (1970) é um bom exemplo da análise dos papéis dos seniores em sociedades não industriais. Esta autora rompe com a ideia preconcebida de que os cidadãos destas sociedades tinham pelos seus seniores uma atitude de respeito e de devoção positiva especial. No fundo, este trabalho rompe com a perspectiva optimista do envelhecimento em outras culturas que não a nossa.

Caro, Bass e Chen (1993) consideram que o contributo das pessoas sénior é considerado essencial e promotor de benefícios sociais e económicos. Ao longo do percurso histórico e até à actualidade, as pessoas idosas desempenharam papéis sociais relevantes, imbuídos de significado e valor. No trabalho de Martín, Guedes, Gonçalves e Cabral-Pinto identificam-se os diferentes papéis produtivos

que os seniores podem desenvolver na actual sociedade (Ver *Quadro*). De entre os possíveis papéis de produção de bens ou serviços, o trabalho sénior é aquele que assume maior preponderância pela sua visibilidade e pelo impacto directo que tem na economia de um país, mas sobretudo pela sua tendência inevitavelmente crescente.

Neste trabalho analisamos alguns aspectos relativos à participação e à importância quantitativa dos seniores no mercado laboral (europeu e português) mas, sobretudo e mais importante, as características deste fenómeno em Portugal, trabalho dificultado pela falta de estudos nesta área.



QUADRO 1

*Papéis Sociais Activos das Pessoas Idosas na Sociedade*

Âmbito	Tópico	Definição
<i>Meio familiar</i>	Transferência de tempo	Transferências de tempo destinadas ao cuidado prestado aos filhos e netos, particularmente em idade pré-escolar.
	Transferência de dinheiro	Transferências de dinheiro com o objectivo de ajudar financeiramente os membros mais jovens da família. Particularmente importante na formação de casais novos.
	Função educativa dos netos	Prestação de cuidados aos netos, quer educacionais quer emocionais, muitas vezes substituindo os pais por ausência destes.
<i>Promoção social</i>	Programas de voluntariado sénior	Integração em programas de voluntariado generalistas ou específicos para a população sénior.
	Programas intergeracionais	Estabelecimento de relação entre um sénior e uma criança ou jovem, mutuamente benéfica, procurando a alteração de atitudes enviesadas e a resolução de problemas sociais.
<i>Trabalho Sénior</i>	Trabalho no meio rural	Desempenho de tarefas no sector primário, nomeadamente na agricultura e pescas.
	Trabalho na área dos serviços	Desempenho de tarefas no sector terciário.
<i>Meio político</i>	Participação partidos políticos	Participação cívica; ocorre num contínuo, desde o acto eleitoral até à participação em campanhas eleitorais.

## Os Seniores no Mercado Laboral

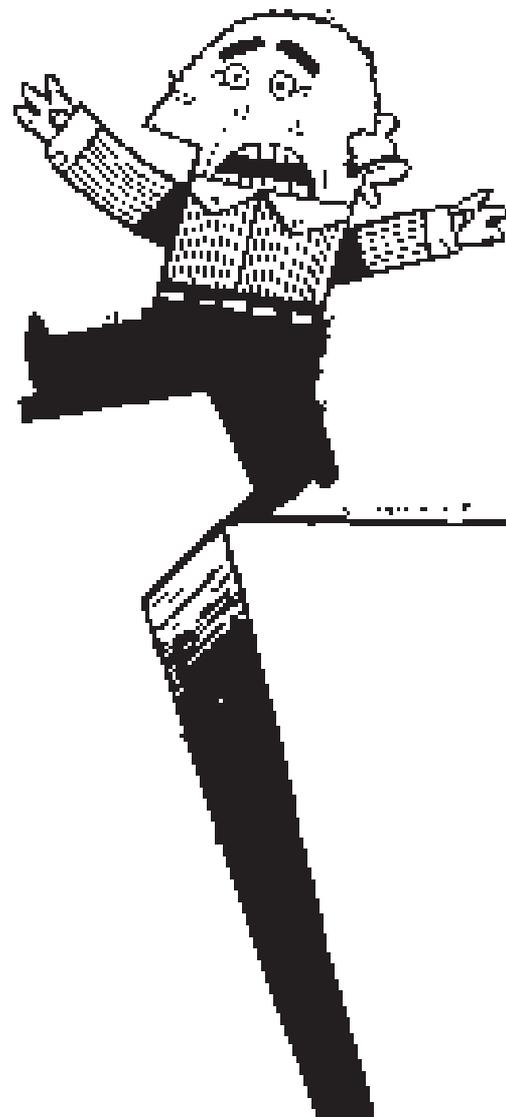
Por trabalho sénior entende-se todos os bens e serviços que são produzidos por seniores e comercializados no mercado. Neste sentido, não é considerado trabalho sénior os serviços produzidos em contexto familiar, as relações informais de apoio e as actividades de voluntariado (Gomez-Garcia, 1997).

No trabalho de Dugcan (1984) são identificados e estudados dois factores externos que podem explicar a tomada de decisão relativamente à disponibilidade de uma pessoa sénior. Estes dois factores são: (i) *um efeito geracional* e (ii) *um aumento da quantia da reforma futura*. O efeito geracional referido por Dugcan pode definir-se como a concorrência que se produz no mercado laboral entre os trabalhadores seniores, principalmente as mulheres, e os trabalhadores mais jovens, uma vez que são considerados segmentos concorrentes. O segundo dos factores identificados por este autor relaciona-se com o aumento dos vencimentos auferidos na reforma, proposto pelo sistema, caso o trabalhador continue activo, o que pode adiar a reforma e reforçar a predisposição pelo emprego sénior. Os resultados indicam que os incentivos em termos de reforma antecipada introduzem um efeito negativo na predisposição a ser trabalhador sénior, sendo este um efeito que se produz em maior medida nos homens seniores.

Uma outra linha de investigação sobre os factores que podem afectar a predisposição das pessoas idosas a serem trabalhadores seniores aborda os preconceitos relacionados com o desempenho ou a discriminação

por idade. Neste sentido, tem existido um papel legislador importante que defende os direitos dos trabalhadores seniores perante a discriminação, por idade, no trabalho. Muitos dos estudos sobre esta temática foram desenvolvidos nos Estados Unidos, principalmente a partir da *Age Discrimination in Employment Act* (ADEA). A este respeito, Issacharoff e Harris (1997; cit. em Henretta, 2001) mencionam no seu trabalho que a maioria dos casos de discriminação devida à idade ocorre no final do percurso laboral, enquanto uma pequena parte dos problemas se coloca em outras fases deste percurso. Neste mesmo sentido, os autores também identificaram uma pequena parte de problemas, em termos de discriminação, no processo de recrutamento.

A maioria dos investigadores tende a avaliar o trabalho sénior com um pendor positivo, indicando que a manutenção de um trabalhador no seu posto evita gastos com contratação e formação de novos empregados e



permite a utilização do conhecimento e experiência obtidos ao longo dos anos de serviço (Yeatts, Folts e Knapp, 2000), sendo que não está demonstrada menor produtividade das pessoas seniores no mundo laboral (Gomez-Garcia, 1997).

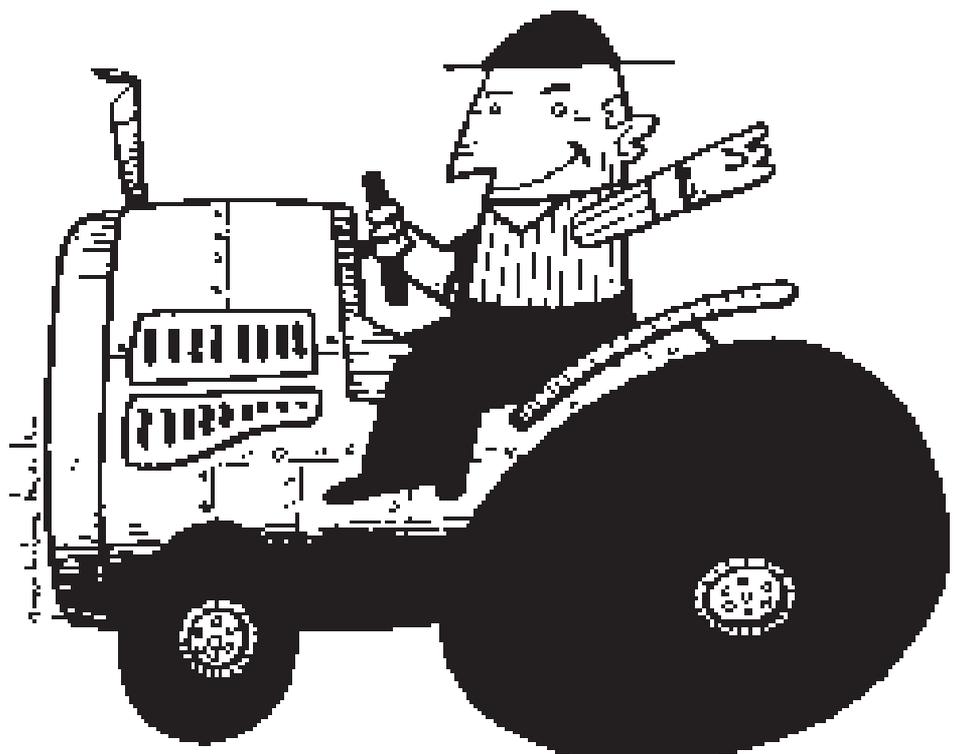
No trabalho da AARP (1995), sobre estudos de caso em 12 companhias, as conclusões postulam que as tomadas de decisão acerca dos trabalhadores seniores são baseadas em percepções subjectivas e podem apresentar enviesamentos contra os trabalhadores seniores que os prejudicam. Os gestores destas empresas apreciavam positivamente os trabalhadores seniores em termos de experiência, bom senso, qualidade do desempenho, fidelidade à empresa e elevada assiduidade e pontualidade. Em termos negativos, os gestores apontavam a falta de flexibilidade, adaptação a novas tecnologias, aptidões para aprender novas competências e capacidade para aguentar tarefas fisicamente extenuantes.

A maioria dos estudos realizados sobre a participação dos seniores no mercado laboral foca-se principalmente nos sectores industrial e de serviços, enquanto a participação dos seniores no sector primário (nomeadamente agricultura) tem sido um tópico muito pouco estudado. Considerando as características qualitativamente distintas da realidade portuguesa, os estudos internacionais têm que ser cuidadosamente avaliados no que concerne à transferência das suas conclusões.

## *Políticas de Promoção do Emprego Sénior*

São poucos os autores que se debruçaram sobre as condições ou factores que favorecem ou dificultam o envelhecimento produtivo nas sociedades. Um exemplo deste tipo de estudos é o trabalho de Choi e Dinse (1998), que identifica os factores associados com o desinteresse no trabalho sénior. Basicamente, referem como factores determinantes: (i) o sistemático encorajamento a uma reforma prematura por parte dos sistema público ou privado; (ii) um crescimento económico pequeno e taxas de desemprego elevadas; (iii) índices de escolaridade e de formação contínua mais baixos por parte dos trabalhadores seniores em comparação com os trabalhadores mais jovens; (iv) existência de práticas discriminatórias, devidas a estereótipos negativos ou por parte de falsas percepções acerca das pessoas idosas e uma forte persistência e ênfase no lazer.

Consideramos que deste conjunto de factores os mais significativos são aqueles que se relacionam com o desenvolvimento económico das sociedades ou, pelo menos, os que se constituem como factores imprescindíveis, ainda que não suficientes, para que



se produza um contexto social que promova o emprego sénior. No trabalho da General Accounting Office (2003) é feita uma análise das reformas introduzidas em vários países (Japão, Suécia e Reino Unido). Os resultados demonstram de forma muito clara que o reforço do emprego sénior se tem realizado principalmente por meio da mudança em termos de reforma na Segurança Social nos diferentes países e que este é considerado pelos diferentes peritos consultados como uma metodologia eficaz.

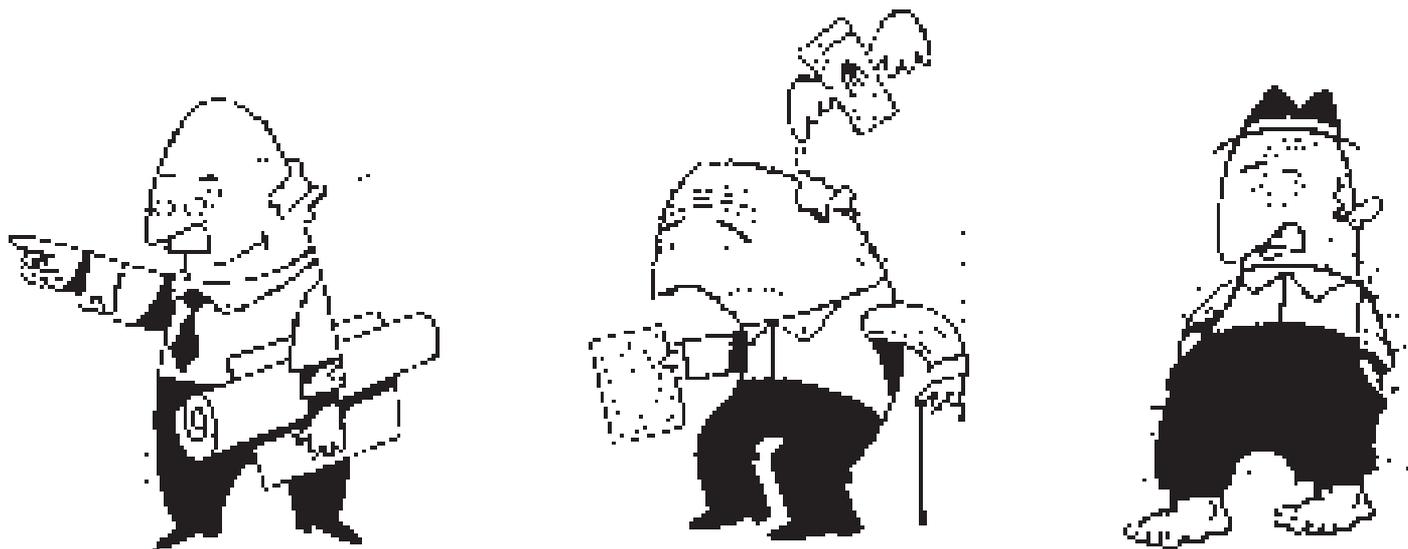
Em Portugal, a introdução na agenda política do tópico do emprego sénior começa na campanha eleitoral das legislativas de 2005, tendo continuidade no programa do governo constitucional. De facto, podemos encontrar no *Programa de Governo* elementos claros nestes sentido: "... por outro lado, garantir a sustentabilidade e a justiça do sistema de segurança social é também garantir o direito ao trabalho para todos os trabalhadores, particularmente os mais velhos, muitas vezes afastados precocemente da sua actividade profissional. Em nome de mais emprego e mais produtividade, o caminho é o do envelhecimento activo. Assim: [...] serão adoptadas

medidas que contribuam para favorecer a permanência dos trabalhadores mais idosos nos seus postos de trabalho, aproveitando as vantagens decorrentes da sua experiência e minimizando os custos para a comunidade da antecipação da idade de reforma;

[...] Neste quadro, é condição essencial que a idade de reforma vá acompanhando a evolução da esperança média de vida;

[...] Uniformizar-se-ão, ainda, progressivamente, os diversos regimes de protecção social (Segurança Social, CGA, etc.), nomeadamente no que respeita à idade de reforma, reduzindo as iniquidades que subsistem em termos dos direitos dos cidadãos. O Governo assume o compromisso de que todos os novos funcionários públicos passem a integrar o Regime Geral de Segurança Social." (Governo Constitucional, 2005).

Esta necessidade de maior contribuição dos seniores para o mercado laboral e para o sistema da Segurança Social foi já identificado por alguns investigadores portugueses da área da economia em Portugal. Nesta linha, um dos trabalhos mais recentes e com maior impacto foi o de Mendes (2005).

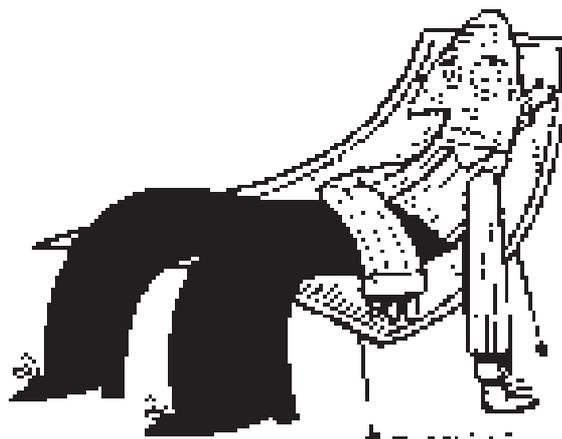


## Contextualização do Emprego Sénior em Portugal

Aferimos que a contribuição total do trabalho sénior no espaço europeu é, em média, de 41 por cento, oscilando entre os 26,2 por cento na Polónia e os 81,6 por cento na Islândia<sup>(1)</sup> (Eurostat, 2005). No mesmo trabalho do Eurostat, as taxas de emprego sénior em Portugal situam-se em 2004 em 50,3 por cento, acontecendo que desde 1993 (45,7 por cento) até 2003 (51,6 por cento) o incremento dos trabalhadores seniores aumentou progressivamente, ocorrendo apenas uma redução entre os anos 2003 e 2004.

Em Portugal, cerca de 19 por cento dos seniores portugueses com mais de 65 anos continuam no activo, existindo maior proporção de homens (INE, 2002)<sup>(2)</sup>. O trabalho sénior verifica-se essencialmente no sector primário: aproximadamente 75 por cento da mão-de-obra utilizada em contexto agrícola e piscatório é providenciada por trabalhadores seniores (INE, 2002).

A relevância atribuída na literatura sobre emprego sénior ao sector dos serviços e industrial em contexto urbano contrasta com o grau de importância do emprego sénior no sector rural. Os dados existentes mostram que grande parte do trabalho sénior desenvolvido em Portugal ocorre no sector agrícola, dependendo este, em grande parte, do trabalho sénior. Contudo, são na actualidade um dos segmentos mais vulneráveis da população portuguesa e onde se localiza uma grande parte da pobreza dos seniores em Portugal. Não obstante, existe uma minoria de seniores, que trabalham na área dos serviços e em contexto urbano, caracterizada por estudos superiores, carreiras desenvolvidas em áreas especializadas e reformas bastante superiores à média, e que após a reforma continuam a realizar tarefas dentro da sua área de trabalho, auferindo, no total, de somas avultadas. Sem estudos conhecidos nesta área, não existem dados sobre o perfil destes seniores, mas a sua existência é evidenciada pela sua forte visibilidade social. Não podemos falar de “emprego sénior” como uma entidade única, mas possivelmente<sup>(3)</sup> o cenário em Portugal, como em outras áreas sociais, mostra uma forte discrepância entre diferentes trabalhadores seniores.





## *Estratégias Distintas para Diferentes Trabalhadores Seniores*

A introdução do debate no espaço público sobre o emprego sénior tem uma intenção política clara. É patente na política actual a pretensão de continuidade no trabalho durante o maior período de tempo possível por parte das pessoas seniores, indo ao encontro da estratégia da UE neste campo. Este objectivo, neste sentido formulado, parece ser correcto. Os problemas colocam-se, em primeiro lugar, em termos das dificuldades contextuais da implementação em termos de cenário macroeconómico e social e, em segundo lugar, no facto de poder-se estar a pensar de forma inapropriada o emprego sénior em contexto rural. Sobre as dificuldades acerca do cenário macroeconómico e social, Guedes, Martín, Gonçalves e Pinto (2005), a partir da análise do *Programa do Governo*, chegaram às seguintes conclusões: (i) a tendência da política actual em termos de envelhecimento produtivo orienta-se principalmente ao nível da prossecução dos seniores no mercado laboral, sendo quase nula a referência a outros tipos de *envelhecimento produtivo*, como poderia ser a valorização do trabalho rural dos seniores, o voluntariado sénior ou a participação dos seniores na prestação de cuidados aos netos; (ii) a

orientação política de promoção do trabalho sénior está em contraciclo, uma vez que o país não cumpre com nenhuma das circunstâncias económicas apontadas por Choi e Dinse (1998) (crescimento económico e baixo nível de desemprego juvenil) para que medidas deste tipo fossem bem sucedidas; e, por último, (iii) consideram altamente positivo que o trabalho sénior esteja na agenda política do actual governo, não obstante ser necessária uma política que considere o envelhecimento produtivo em toda a sua expressão e não unicamente como sinónimo de trabalho sénior, associado a uma lógica de mercado lucrativo e de equilíbrio financeiro da Segurança Social.

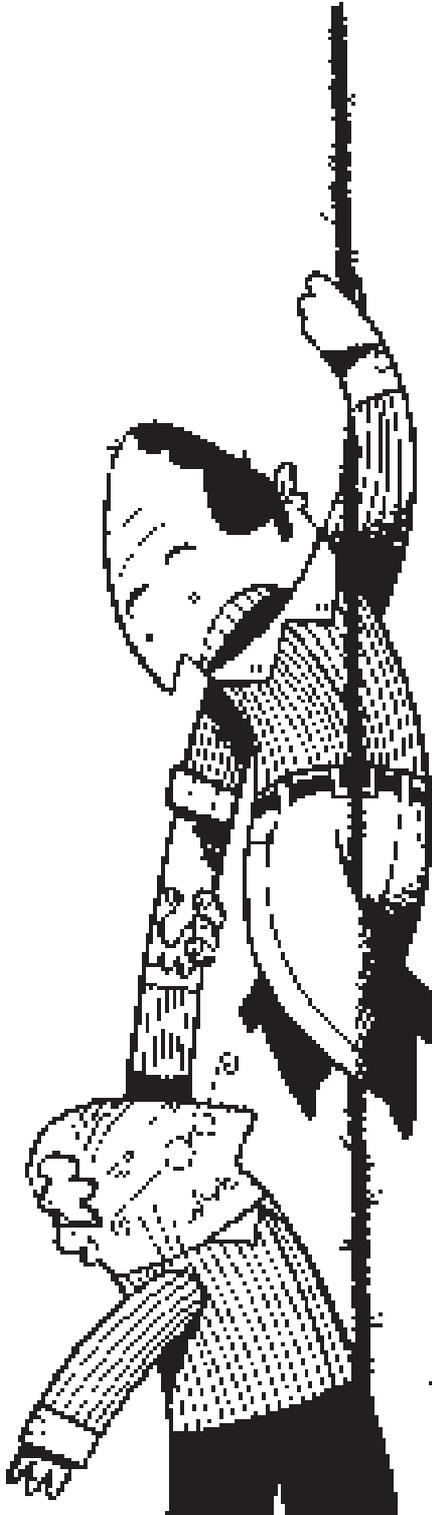
Globalmente negativas foram as políticas de pré-reforma antecipada intensivamente utilizadas até há pouco tempo por muitas empresas com o objectivo de reduzir os seus recursos humanos. Pode ser igualmente contraproducente converter as políticas de promoção de emprego sénior, no caso de produzir situações em que pessoas se vejam obrigadas a permanecer nos seus postos de trabalho em situações difíceis, ou a complementar a sua reforma muito reduzida com outros trabalhos (principalmente no mercado informal de trabalho). Ambas as estratégias (antecipação ou postergação do momento da reforma) podem falhar por terem uma “orientação não-humanista” de gestão de recursos humanos e estarem baseadas na prossecução de objectivos a curto prazo. Em resumo, as políticas de promoção de emprego sénior devem estar baseadas na escolha livre do trabalhador e na criação das condições sociais e económicas para que esta escolha livre se produza.

A segunda das contradições tem a ver com a forma de olhar as pessoas seniores rurais. Neste sentido, não podemos deixar de observar que o contexto rural não pode ser visto puramente como o produtor de bens e serviços. O contexto rural tem uma riqueza mais expressiva em termos de identidade cultural, em termos de tradições, valores e conhecimentos de processos e produtos tradicionais. Esta contribuição torna-se valiosa principalmente porque é distinta, e este conjunto de valores está nas mãos nas pessoas seniores de cada uma das comunidades locais.

Assim, as políticas de desenvolvimento rural devem conceptualizar o sénior como uma figura de promoção da comunidade e não unicamente como alvo de prestação de serviços sociais e de saúde.

## NOTAS

- (1) Importa ressaltar que foram consideradas para fins estatísticos todas as actividades remuneradas, em *full* ou *part-time*, desempenhadas por sujeitos com mais de 55 anos que moravam em casa própria.
- (2) No estudo de INE (2000) são considerados trabalhadores sénior as pessoas com um trabalho remunerado e maiores de 65 anos.
- (3) Não existem estudos conhecidos acerca de diferentes categorias de trabalhadores seniores em Portugal.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Association of Retired Persons, *Valuing Older Workers: A Study of Costs and Productivity*, ICF, Washington, D. C., 1995.
- Beauvoir, S., *A Velhice. A Realidade Incómoda* (Tomo I), São Paulo, Difusão Europeia do Livro, 1970.
- Caro, F. G., Bass, S. A. e Chen, Y. P., "Achieving a Productive Aging Society", in S. A. Bass, F. C. Caro e Y. P. Chen (Eds.), *Achieving a Productive Aging Society*, Londres, Auburn House, 1993.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001.
- Choi, N. e Dinse, J., "Challenges and Opportunities of the Aging Population: Social Work Education and Practices for Productive Aging", *Educational Gerontology*, 24, 2: 159-173, 1998.
- Dotty, P. e Miller, B., "Caregiving and Productive Aging", in S. A. Bass, F. C. Caro e Y. P. Chen (Eds.), *Achieving a Productive Aging Society*. pp. 143-166, Londres, Auburn House, 1993.
- Dugcan, J. E., "The labor-force participation of older workers", *Industrial and Labor Relations Review*, 37(3), pp. 416-430, 1984.
- Eurostat, Total employment rate of older workers. Documento Internet. <http://epp.eurostat.cec.eu.int/>. Eurostat - 28 de Novembro de 2005.
- General Accounting Office, *Older Workers: Policies of other Nations to Increase Labor Force Participation*, Report to the Ranking Minority Member, Special Committee on Aging, U.S. Senate, Washington D.C., 2003.
- Gomez-Garcia, M., *El envejecimiento de la población y la economía*, Valladolid, Universidade de Valladolid, 1997.
- Guedes, J., Gonçalves, D., Martín, I. e Pinto, C., *O Desafio Político do Envelhecimento Produtivo*. Poster apresentado no I Congresso Português de Avaliação e Intervenção em Gerontologia Social, Porto, 5 e 6 de Maio de 2005.
- Henretta, J. C., "Work and retirement", in R. H. Brinstock e L. K. George (Eds.), *Handbook of Aging and the Social Sciences*, Califórnia, Academic Press, 2001.
- INE, *Estatísticas de Emprego – 3.º Trimestre*, Lisboa, INE, 2005.
- INE, *O Envelhecimento em Portugal: Situação Demográfica Socioeconómica Recente das Pessoas Idosas*, Documento Internet [www.ine.pt](http://www.ine.pt), Serviço de Estudos sobre a População Departamento de Estatísticas Censitárias e da População, 2002.
- Martin, I., Guedes, J., Gonçalves, D. e Cabral-Pinto, F., "O desenvolvimento do paradigma do envelhecimento produtivo: os novos papéis dos seniores na sociedade", in A. Requejo (ed.), Lisboa, Edições Piaget, no prelo.
- Mendes, F. R., *Conspiração Grisalha: Segurança Social, Competitividade e Gerações*, Oeiras, Celta Editora, 2005.
- Programa do XVII Governo Constitucional. Disponível on-line em [http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC17/Programa/](http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Programa/)
- Quinn, J. F. e Burkhauser, R. V., "Labor Market Obstacles to Aging Productively", in S. A. Bass, F. C. Caro e Y. P. Chen (Eds.), *Achieving a Productive Aging Society*, pp. 43-59, Londres, Auburn House, 1993.
- Stein, D. e Rocco, T. S., *The Older Worker: Myths and Realities*, 2001.
- Walker, A. e Taylor, P., "Ageism versus Productive Aging: The Challenge of Age Discrimination in the Labor Market", in S. A. Bass, F. C. Caro e Y. P. Chen (Eds.), *Achieving a Productive Aging Society*, pp. 62-79, Londres, Auburn House, 2003.
- Wacker, R. R., Roberto, K. A. e Piper, L. E., *Community Resources for Older Adults: Programs and Services in an Era of Change*, Pine Forge Press, 1998.
- Yeatts, D. E., Folts, W. E. e Knapp, J., "Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21<sup>st</sup> century", *Educational Gerontology*, 26, pp. 565-582, 2000.

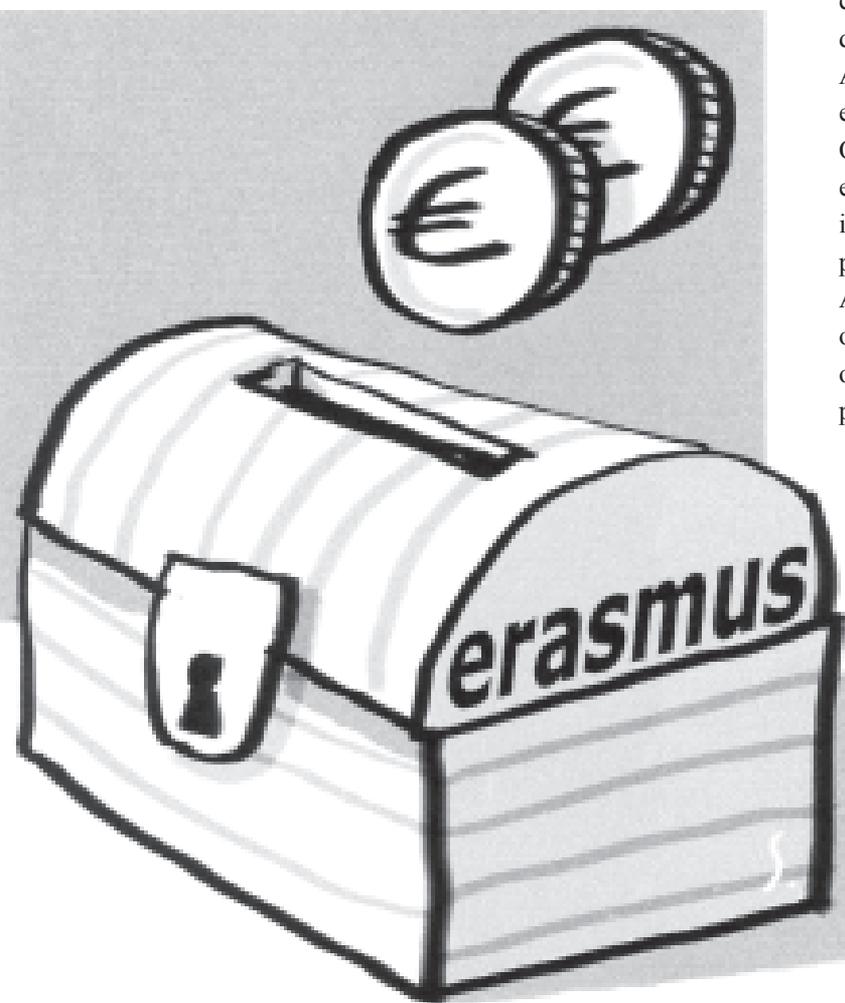
# Parlamento Europeu Quer Reforçar Programa Erasmus

•  
NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO

*Professor e Investigador Universitário (Ph. D.);  
Perito e Consultor Externo da Comissão Europeia  
(UNIV-AB/DG Relações Externas)*

○

O Parlamento Europeu pretende duplicar o valor mensal das bolsas previstas no programa Erasmus, no âmbito do processo de reestruturação dos programas educativos europeus para o período compreendido entre 2007 e 2013, que se encontra agora em discussão. O programa Erasmus, que visa promover a mobilidade e o intercâmbio de estudantes entre universidades europeias, tem prevista a atribuição de bolsas, cujo valor mensal, actualmente cerca de 150 euros, se destina a apoiar as despesas inerentes a essa mobilidade. Na base da proposta apresentada pelo Parlamento Europeu encontra-se o relatório, intitulado “Lifelong Learning”, elaborado pela deputada alemã Doris Pack. Para suportar o aumento proposto para as bolsas Erasmus, os eurodeputados concordaram em reduzir o peso do programa Leonardo da Vinci no orçamento global previsto para os diversos programas educativos europeus, de 27,3 para 23 por cento, o que poderá permitir economizar cerca de 600 milhões de euros. Por outro lado, o Parlamento Europeu aprovou um projecto de directiva que visa estimular a vinda de quadros e de investigadores extracomunitários para as empresas e universidades europeias, comprometendo-se a apoiar o desenvolvimento das suas carreiras profissionais na União Europeia. Aberto a todas áreas de investigação, o projecto está estruturado em torno de três objectivos principais. O primeiro objectivo passa por acolher alunos extracomunitários que queiram desenvolver investigação científica na União Europeia por períodos de tempo superiores a três meses. A preocupação em abrir a União Europeia a investigadores oriundos de outros países deverá ser vista, de acordo com o projecto de directiva agora aprovado, como um apoio à promoção da investigação e à dinamização do mercado de trabalho europeu, tal como é apresentado no segundo objectivo proposto no documento. O terceiro objectivo pressupõe, por último, uma rápida integração desses investigadores no espaço da União Europeia, devendo a sua actividade promover um maior intercâmbio profissional e científico entre os diversos países comunitários. O projecto de directiva, que mereceu a aprovação do Parlamento Europeu, prevê ainda a atribuição de condições especiais relativamente à obtenção de vistos de residência nos países de destino, assim como nos processos de integração nos respectivos sistemas de Segurança Social.





# *Descoberta dos Sabores*

**Entrevista a António Paneiro Pinto, produtor de vinhos e recuperador de memórias**

A prática ensina-nos, não poucas vezes, que é através da simplicidade que se criam as ideias verdadeiramente originais. Passados alguns quilómetros da mancha populacional de Lisboa, ao largo da pacata Vila de Bucelas, **António Paneiro Pinto** — produtor de vinhos na região de Bucelas, com a marca Chão do Prado — optou por fazer do velho novo: recuperar a tradição vinícola da sua família e recriar uma velha adega num acolhedor espaço de degustação vinícola e gastronómica, pleno de história e tradição. A DIRIGIR foi ver, conhecer e provar no terreno esta experiência única de empreendedorismo e de dedicação à terra.

**Dirigir — Após quatro gerações de viticultores, podemos afirmar que o vinho está no sangue da sua família. Conte-nos um pouco da história da casa Chão do Prado.**

**António Paneira Pinto** — A dedicação ao vinho de Bucelas começa inicialmente com o meu bisavó, António Joaquim Pinto Júnior — um típico *self made man* para a sua época —, que teve a visão de aproveitar e investir comercialmente na produção caseira, que já dispunha, no Chão do Prado.

Estávamos então em finais da década de 20, e é importante lembrar que o vinho produzido nesta região nem sempre teve a marca de distinção que hoje ostenta. Nessa altura atravessava um dos períodos mais críticos na sua qualidade. Curiosamente, o meu bisavó materno, João Camilo Alves, está directamente relacionado com esta crise. Na altura, foi um dos primeiros a aperceber-se do potencial que havia na exportação de vinhos para o Brasil; como consequência, o negócio floresceu de tal forma com o mercado brasileiro que, aproveitado até à exaustão pelos produtores da região, acabou naturalmente por degenerar a qualidade dos vinhos produzidos.



Esta crise do vinho Bucelas — que se reflectiu numa certa “má fama” entre os apreciadores — só veio a ser totalmente superada já nos anos 80. Actualmente, os produtores existentes e a Comissão Vinícola trabalham em conjunto para manter a excelência reconhecida ao Bucelas, do qual o Chão do Prado se orgulha de estar na linha da frente, com vinhos brancos e um espumante, ambos de grande qualidade.

**Qual é o lugar da casa Chão do Prado numa zona rica em tradição vinícola?**

Como é sabido, Bucelas ganha o estatuto de região demarcada em 1911, pertencendo à segunda geração de regiões vinícolas (a primeira foi a região do Douro). Em 1999, esta zona passa a acumular também o registo de região demarcada para espumantes, sendo a casa Chão do Prado pioneira, o que é ainda desconhecido da maior parte dos consumidores. Aqueles que nos visitam ficam bastante surpreendidos com este facto, assim como com a qualidade do espumante que apresentamos, o que se deve em parte à pequena dimensão e pouca visibilidade da nossa casa no mapa nacional de produtores vinícolas. Tanto quanto sabemos, fomos a primeira casa na região e uma das primeiras do país a produzir um “Colheita Tardia”, um vinho aperitivo de paladar muito específico e apreciado feito à base de uvas já atacadas por aquilo a que se chama em linguagem vinícola a “podridão nobre”. Fomos também os primeiros a produzir espumante em Bucelas, o que levou à condução desta zona à região demarcada de espumante. Isto faz com que a casa Chão do Prado, um micro-produtor na região, seja o responsável por duas das principais diversificações vinícolas em Bucelas, gerando, cremos nós, um efeito de estímulo que contribui para uma melhoria qualitativa na oferta ao consumidor.

**... uma forma criativa de fazerem face aos grandes produtores da região.**

Precisamente. A título de exemplo, a Quinta da Romeira — que está, com as Caves Velhas, na primeira divisão de produtores — também passou a produzir o seu espumante.

Isto prova que a dimensão nem sempre é uma condição para que não sejamos inventivos e lideremos processos de inovação na nossa área. Aliás, ao pensarmos inicialmente no projecto de recuperação do vinho, e mais tarde com a parte de restauração, cedo percebemos que teríamos de optar por uma filosofia de criatividade e de soluções não convencionais para sobrevivermos no mercado. Por outro lado, uma casa com a nossa dimensão pode também montar um esquema de produção bastante eficiente eliminando uma série de custos que as grandes unidades não podem evitar e rentabilizando, de outra forma, o nosso próprio trabalho.

### **O que o inspirou para a aventura que é recuperar uma vinha de família?**

A ideia nasce quase por si, devido às nossas raízes. Como vimos, o vinho está no sangue da minha família — através de dois lados, o Pinto e o Camilo Alves — há quatro gerações. Desta linhagem, ficaram quatro irmãos, dos quais eu sou o mais novo e o único envolvido no negócio da vinha. Uma das minhas recordações de infância mais fortes é ver fazer o vinho na adega. Com efeito, se não tivesse tomado esta opção de vida toda esta história e ligação à vinha acabaria com a minha geração. Por coincidência, também a família da minha mulher, Mafalda Pinto, está ligada à vinha na região do Montijo. O mundo rural e agrícola é muito familiar para ambos, como ligação sentimental mas também numa óptica empreendedora — é quase como se estivesse escrito nas estrelas. Acima de tudo, pretendemos levar a cabo um trabalho de recuperação de uma memória familiar com a marca

Chão do Prado. É ao mesmo tempo um trabalho de recuperação, mas também a criação de algo que é novo, que tem a nossa impressão digital.

### **E quais são os vossos antecedentes profissionais?**

Vimos de áreas que nada tinham a ver com este negócio. A minha mulher Mafalda é bióloga de formação, trabalhava em investigação marinha. Eu sou economista e estava ligado à área pesqueira e a projectos de gestão piscícola. Porém, nunca cortámos as ligações com a agricultura. O meu pai possuía várias propriedades: não apenas uma parcela de terreno aqui no Chão do Prado, mas também era dono de uma herdade no Alentejo, na zona de Montemor-o-Novo. Era uma pessoa com uma ética de trabalho muito rigorosa — típica de uma certa geração de empresários que teve de construir o seu património à custa do seu próprio esforço. Sem forçar ninguém, sempre soube fomentar a vocação para a terra, o que rapidamente me tornou um pouco no seu sargento-ajudante, por volta da década de 60. Ainda trabalho como economista, em *part-time*. Porém, nunca conseguiria desligar-me do mundo agrícola. Posto isto, é fácil perceber que teríamos outras formas bastante mais simples e cómodas de ganhar dinheiro. Simplesmente, não estaríamos nisto se não mantivéssemos a convicção de que estamos a desempenhar um papel importante na região, na melhoria e diversificação do vinho de Bucelas e na elevação de uma terra que nos orgulha e à qual mantemos fortes laços sentimentais.

*“... não estaríamos nisto se não mantivéssemos a convicção de que estamos a desempenhar um papel importante na região, na melhoria e diversificação do vinho de Bucelas, na elevação de uma terra que nos orgulha e com a qual mantemos fortes laços sentimentais”*



### **Estabilizada a produção vinícola, quais os maiores desafios com que se deparam?**

O maior desafio é a viragem que estamos a ultimar na forma de comercialização do nosso vinho. Há três anos, a Chão do Prado vendia 90 por cento da sua produção para os chamados clubes de vinho. Esta é uma forma barata para um pequeno produtor colocar os seus vinhos no mercado mas tem um inconveniente: a marca da casa produtora desaparece, sendo substituída pela marca do clube ou associação. Mais uma vez decidimos que o caminho mais fácil não era o correcto, uma vez que não faria sentido todo este projecto de recuperação sem a divulgação da nossa própria marca familiar. De forma

que desde 2002 estamos a fazer um esforço intenso para mudarmos a forma de distribuição da nossa produção. O primeiro passo já tinha sido conseguido, que era a estabilização da produção e da qualidade dos vinhos. Neste momento não temos qualquer venda para clubes de vinhos, não obtendo, é certo, tantos lucros como nos seria possível. Passámos de 90 por cento para 0 por cento — o que não tem sido nada fácil. O mais engraçado é que esta imagem que já criámos, de teimosia e de uma forma diferente de fazer as coisas, acabou por chamar a atenção no meio — que é relativamente pequeno — fazendo com que muita gente estranha ao projecto — inclusive alguns dos nossos concorrentes — ache uma certa graça e acarinho esta ideia.

### **Nasce depois a ideia de transformar a velha adega de família num restaurante.**

O restaurante é uma sequência lógica do projecto vinícola, tanto numa perspectiva de recuperação da adega como de memória histórica, e há, também, o aspecto comercial. Começámos, em meados de 2005, no espaço da adega — que hoje é o restaurante — meramente como uma sala de prova de vinhos, onde fomos naturalmente adicionando a oferta de alguns petiscos a quem aqui vinha.

A nossa ideia inicial era a de, aproveitando esta localização de grande beleza natural — mesmo ao pé das nossas vinhas —, criar um espaço de prova que desse ênfase à marca dos vinhos aqui produzidos e proporcionasse um acolhimento especial aos nossos clientes. Era também um objectivo incluir este espaço na Rota de Vinhos estabelecida para Bucelas, onde facilmente traríamos grupos. A ideia da sala de degustação vinícola acabou naturalmente por evoluir para um projecto de restaurante, que nos podia oferecer outro tipo de viabilidade financeira e fidelizava, de uma forma mais consistente, a nossa clientela. Esta ideia correu de forma muito positiva e acabou por ganhar vida própria. Manter um restaurante de qualidade é uma tarefa muito exigente, requerendo um elevado grau de profissionalismo, sobretudo quando não se possui ainda

grande nome ou experiência no ramo. Foi decisivo um certo espírito autodidacta em todo este projecto.

### **E que vantagens retiram do espaço de restaurante, já que veio trazer uma maior exigência ao projecto?**

O restaurante tem um papel muito importante na óptica de um produtor de vinhos: dá-nos um *feedback* diário dos nossos clientes a que damos muita atenção. Nesta matéria é obrigatório fazer uma ressalva ao trabalho da minha mulher que transformou o restaurante num espaço fantástico de promoção dos nossos vinhos — primordialmente, por acreditar a 100 por cento naquilo que está a vender.

Todo o pessoal de cozinha e de atendimento é dirigido e formado por ela de forma a criar um ambiente de acolhimento e proximidade com os clientes — sempre fiéis ao princípio de nos diferenciarmos daquilo que é habitual na concorrência —, importantíssimo na divulgação do nome da marca e na satisfação das pessoas que nos visitam. Para se ter uma ideia, esta proximidade permitiu-nos distinguir neste momento quais os nossos vinhos mais apreciados pelas mulheres, pelos homens, pelos mais novos. Servimos e vendemos também todos os vinhos ao copo, e mantêmo-los com um preço de mesa igual ao preço de produção. Quem está no negócio da restauração sabe perfeitamente que o preço dos vinhos é um dos segmentos onde se tira a maior margem de lucro. Mas, mais uma vez, defendemos um conceito totalmente diferente para este projecto.

A questão do preço é central em todo o projecto Chão do Prado. Um princípio que desde cedo me norteou — e que defendo sempre que posso — é a democratização da nossa relação com o vinho e a comida. Um dos estranhos hábitos que os portugueses cultivam é o de tornar o vinho — que é um elemento integrante

da nossa cultura há milhares de anos — como algo distante que, por alguma razão, não devia estar ao alcance do comum dos mortais. O nosso restaurante é hoje frequentado por todas as classes e tipos de pessoas, e queremos mantê-lo como tal.

### **Esse cunho pessoal, numa época em que quase tudo é artificial, é um factor de diferenciação.**

De facto. Não nos interessa ir por onde os outros já estão instalados, interessa-nos que os nossos clientes saiam daqui com uma impressão forte sobre o sítio que

visitaram, com vontade de contar aos amigos o tipo de serviço do qual usufruíram — o “boca-a-boca” é a forma de marketing mais eficaz. E isso só é conseguido se verificarmos que existe uma autenticidade e empenho naquilo que é, mais do que um restaurante ou uma loja de vinhos, um verdadeiro projecto de recuperação histórica e familiar. Nos dias que correm, as pessoas sentem cada vez mais necessidade de experimentar coisas que lhes pareçam autênticas, com um certo lado artesanal, e têm reagido de forma muito positiva àquilo que lhes propomos. E hoje sentimos claramente que foi esta dinâmica de troca com as pessoas,

onde deixamos a nossa impressão digital em tudo o que fazemos, que nos atraiu para esta aventura.

### **Que reacção obtiveram por parte da autarquia de Loures quando iniciaram o projecto de recuperação do Chão do Prado?**

A Câmara Municipal de Loures (CML) tem tido um papel importante mas nem sempre convicto relativamente a este tipo de conceito. Quando eu e a Mafalda voltámos do estrangeiro, o projecto

*“... as pessoas sentem cada vez mais necessidade de experimentar coisas que lhes pareçam autênticas, com um certo lado artesanal, e têm reagido de forma muito positiva àquilo que lhes propomos”*

apresentado começava pela construção de uma casa perto da zona das vinhas da família com o intuito de as recuperar e explorar o potencial da qualidade destes terrenos. Numa segunda fase, iríamos proceder à recuperação da velha adega familiar, que serve hoje de espaço ao restaurante. Ora isto representava construção numa área histórica para o concelho de Loures. No princípio, a relação com a autarquia foi tudo menos fácil, pois havia uma filosofia bastante conservadora quanto à construção, motivada, em muito, pelo fenómeno da construção clandestina que sempre reinou neste concelho. Só em meados da década de 90, quando se começou a antever a separação da zona de Odivelas do concelho de Loures, a sensibilidade da Câmara começou a alterar, e a zona de Bucelas e o seu vinho passaram a *ex libris* do município. Por outro lado, também a própria evolução do negócio do vinho veio criar uma exigência de infra-estruturas modernas e devidamente equipadas, como condição para se alcançar um vinho de qualidade.

É indiscutível que existe hoje, por parte da CML, uma posição muito mais dialogante e compreensiva relativamente a projectos de intervenção urbanística com carácter cultural para a região, como é o nosso caso.

### **E há perspectivas de continuidade dentro da família?**

Posso dizer que os meus três filhos, mal ou bem, não só estão por dentro do negócio dos pais como têm a percepção da sua história familiar, o que já é bastante positivo. A mais velha, tendo já uma carreira profissional que nada tem a ver com o vinho, está familiarizada e ajuda quando necessário. Os dois mais novos seguirão as suas vocações sem qualquer pressão da minha parte, mas manifestam já alguma apetência pelo trabalho dos pais — sobretudo a minha filha mais nova, que tem um óptimo paladar para a prova. Permitem-me ter a convicção que alguém há-de dar seguimento a tudo aquilo que estamos a levantar.



## História do Vinho de Bucelas

Associada há vários séculos ao seu distinto vinho branco, a região de Bucelas conheceu grande desenvolvimento durante o período pombalino e os seus vinhos tiveram assinalável divulgação em Inglaterra no início do século XIX. A região foi demarcada em 1911 para a produção de vinhos brancos e, em 1999, para a produção de espumantes.

A fama do vinho de Bucelas é bastante antiga, julgando-se que a cultura da vinha foi introduzida, na região, pelos Romanos.

Marquês de Pombal interessou-se profundamente pelo vinho de Bucelas e diz-se que, com a finalidade de valorizar a cultura da vinha, importou algumas castas do Reno. Alguns autores, pelo contrário, afirmam que as castas do Reno são originárias de Portugal e que teriam sido transportadas para a Alemanha pelos Cruzados Teutónicos, aquando da vinda da Terra Santa.

É, no entanto, no momento das Invasões Francesas que o vinho de Bucelas começa a ter renome internacional, quando é oferecido por Wellington ao rei Jorge III, então príncipe regente, tornando-se o consumo do vinho de Bucelas, depois da Guerra Peninsular, um hábito da coroa de Inglaterra.

A região de Bucelas fica situada no vale do rio Trancão, 25 km a norte de Lisboa, tendo a zona sido demarcada por lei em 1911.

A maior densidade de vinha encontra-se nos vales, sendo os terrenos de constituição argilo-calcária. A região possui um microclima específico, sendo bastante frio no Inverno e temperado no Verão, havendo, no entanto, grandes oscilações térmicas nesta época.

António João Paneiro Pinto, bisneto de António Joaquim Pinto Júnior e de João Camilo Alves — ambos produtores de vinhos de Bucelas no século XIX —, iniciou a sua própria produção em 1993, após ter recebido em herança a pequena quinta do Chão do Prado. Nos oito hectares de que dispõe actualmente produz, a partir de castas arinto, esgana-cão e rabo de orelha, vinho branco e espumante seco com denominação de origem controlada e comercializado com a marca Chão do Prado.

Alguns dados importantes sobre o vinho desta região:

- A qualidade dos vinhos de Bucelas tem sido reconhecida internacionalmente há centenas de anos. Referido já em 1594 numa obra de Shakespeare, foi com as Invasões Francesas que o “Bucellas” atingiu o máximo da sua fama. Oferecido pelo marechal Wellington ao rei Jorge III, tornou-se, a partir dessa data, presença habitual na corte inglesa.
- Os vinhos de Bucelas foram reconhecidos legalmente pelo Decreto-Lei n.º 1 de 10 de Maio de 1907, confirmado pela Carta de Lei de Setembro de 1908. No enquadramento jurídico da Lei 8/85, foi publicado, em 5 de Novembro de 1993, o Decreto-Lei 377/93 que define o estatuto da região dos vinhos de Bucelas.
- A área geográfica da região demarcada compreende a freguesia de Bucelas e parte das freguesias de Fanhões (lugares de Fanhões, Ribas de Cima e de Baixo, Barras e Cocho) e Santo Antão do Tojal (lugares de Pintéus, Manjoeira e Arneiro).
- A casta recomendada e que imprime a tipicidade e características do vinho de “BUCELAS” é a Arinto, que deve existir no encepamento com um mínimo de 75 por cento. Outras castas autorizadas são o Esgana Cão e Rabo de Ovelha. O rendimento das vinhas não pode ultrapassar os 70 hl/ha.
- Os vinhos devem ter um título alcoométrico máximo de 10,5 por cento vol. e uma acidez fixa mínima de 4 g/l, expressa em ácido tartárico. Só poderão ser comercializados após um estágio mínimo de oito meses, dois dos quais em garrafa.
- O vinho apresenta uma cor citrina, um sabor e aroma frutado e um acidulo característico da casta arinto. É seco, leve e, quando envelhecido, ganha um belo tom amarelo-dourado e aromas terciários complexos.

# *Os Custos com Pessoal*



J.M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista, Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○

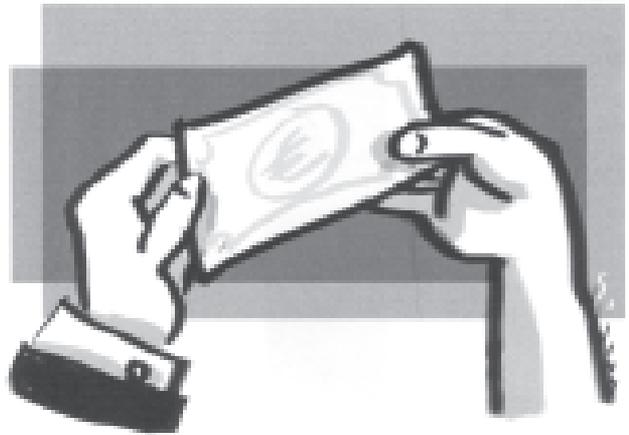
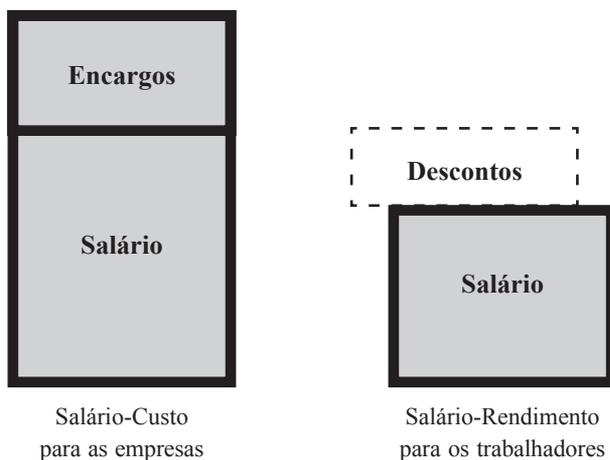
Empresa e trabalhadores encaram o salário em termos diferentes: para a empresa, o salário corresponde ao custo total do pessoal (*salário-custo*); para o trabalhador, o salário corresponde apenas ao rendimento disponível (*salário-rendimento*).

Na realidade, o salário-custo considerado pela empresa compreende:

- o ordenado bruto, remuneração ilíquida acordada com o trabalhador;
- as contribuições patronais para a Segurança Social;
- os seguros obrigatórios ou facultativos efectuados a favor do pessoal;
- os encargos de carácter social: subsídios de refeição, subsídios por deslocação, refeitórios, assistência na doença, complementos de reforma;
- os encargos originados por quaisquer outras prestações indirectas.

Por sua vez, o salário-rendimento, considerado pelo trabalhador, é a diferença entre o salário bruto ou ilíquido e a soma de todos os descontos nele efectuados: contribuições para a Segurança Social (salário diferido) e as deduções referentes ao imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS).

Esquemáticamente:



## O Custo Total do Pessoal

Remunerações fixas — durante um ano, o trabalhador recebe uma remuneração equivalente a 14 ordenados:

- o ordenado mensal (12 meses);
- o subsídio de férias (1 mês);
- o subsídio de Natal (1 mês).

Além destas, poderão existir outras remunerações fixas como o subsídio de refeição, o subsídio de isenção de horário de trabalho, abonos para falhas de caixa e outros.

Os ordenados são geralmente **gastos regulares**, respeitam apenas ao período em que se efectivam, mas remunerações complementares como ordenados respeitantes ao período de férias, subsídios de férias e subsídios de Natal são **gastos periódicos**, isto é, não respeitam exclusivamente ao período em que são pagos. Estes gastos são plurimensais, ou seja, são **gastos anuais** que não devem ser incorporados apenas nos custos dos períodos em que se verificam, mas sim repartidos por todos os meses do exercício. Caso contrário, os custos de determinado mês seriam beneficiados em detrimento doutros, prejudicando todas e quaisquer comparações mensais de custos assim como a apreciação da produtividade do trabalho. Portanto, o custo total do pessoal a considerar em cada período deverá corresponder não à soma dos gastos nele efectivamente pagos, mas sim à soma das remunerações

regulares com a quota mensal dos gastos periódicos, que lhe corresponda.

$$\text{Custo Total} = \text{Custos Regulares} + \text{Quota dos Encargos Periódicos}$$

## O Custo Horário

Como é óbvio, o custo horário deve incluir não só a remuneração mensal do trabalhador mas também as restantes remunerações fixas e todos os encargos patronais com o pessoal. Por conseguinte, calculado o custo total, divide-se este pelo número de horas de trabalho e teremos o custo horário.

Vejamus como calcular o custo total, admitindo que os ordenados da empresa são € 10 000 / mês.

**A** — Ordenados durante o período de trabalho:  
11 meses x € 10 000 = € 110 000

**B** — Encargos periódicos:

Remunerações durante as férias (1 mês)	10 000
Subsídio de férias (1 mês)	10 000
Subsídio de Natal (1 mês)	10 000
Segurança Social: 23,75% x 140 000 €	33 250
Seguros de acidentes de trabalho e d.p.	840
Outros encargos (refeições, formação, etc.)	<u>7 410</u>
	<u>71 500</u>

**C** — Taxa de encargos periódicos (A:B) 65 %

Os encargos periódicos são determinados numa base previsional, dado que não são inteiramente conhecidos quando se efectua o cálculo.

Continuando o exemplo:

Admitindo que um trabalhador, em determinado mês, auferiu o ordenado de 900€ e trabalhou 100 horas para o produto A e 50 horas para o produto B, temos:

**Custo total:**

Ordenado	900
Encargos periódicos (65%)	<u>585</u>
	<u>€ 1485</u>

**Custo horário:**  
Custo total: n.º horas de trabalho = € **9,90/hora**

**Imputação aos produtos:**

Produto A: 100 Hh x 9,90 €	990
Produto B: 50 Hh x 9,90 €	<u>495</u>
	<u>€ 1485</u>

Quando ocorrem remunerações variáveis, a remuneração e os encargos específicos respectivos (Segurança Social) são imputados pelos custos reais ao objecto de custo que os originou.

## Determinação por Centros de Custo

Geralmente não se determina o custo horário de cada trabalhador, nem o custo horário de todos os trabalhadores da empresa, mas sim o custo médio dos trabalhadores de uma secção ou centro de custos. Os procedimentos são idênticos aos que atrás referimos, ou seja:

- partindo dos ordenados totais do mês do centro de custos, adiciona-se-lhes a percentagem dos encargos sociais e encontra-se, desta forma, o custo global do pessoal;
- dividindo aquele custo global pelo número de horas (Hh) trabalhadas por todo o pessoal do centro de custos, temos o custo horário;



— dispondo-se do número de Hh trabalhadas por produtos, multiplica-se esse número pelo custo horário e encontramos os custos com pessoal a imputar a cada produto.

Quando não há grandes assimetrias nos ordenados da secção ou do centro de custos, o custo da Hh a considerar pode ser o custo médio de todos os trabalhadores da secção. Se houver assimetrias sensíveis nos ordenados do centro, convém usar como unidade a Hh equivalente.

Para exemplificar, admitamos que num centro de custos existem as categorias profissionais e os ordenados mensais seguintes:

- Categoria 1 1200€
- Categoria 2 1000€
- Categoria 3 700€

Reportando a hora equivalente à categoria 2, repare-se que 1 hora de trabalho da categoria 1 equivale a 1,2 horas da categoria 2 e 1 hora da categoria 3 a 0,7 horas da categoria 2, pois são aquelas as proporções em que se encontram os seus ordenados. Desta forma, podemos traduzir as horas de trabalho de cada categoria em horas equivalentes à categoria 2, como se pode ver no Quadro 1.

Em resumo, admitindo que os ordenados neste centro de custos, em determinado mês, totalizaram 100 000 €, poder-se-á elaborar o quadro do apuramento do custo horário (Quadro 2).

QUADRO 1

Categoria	Hh Trabalhadas	Relação de Equivalência	Hh Equivalentes
1	600	1,2	720
2	830	1	830
3	1000	0,7	700
	2430		2250

## Mão-de-Obra Directa e Indirecta

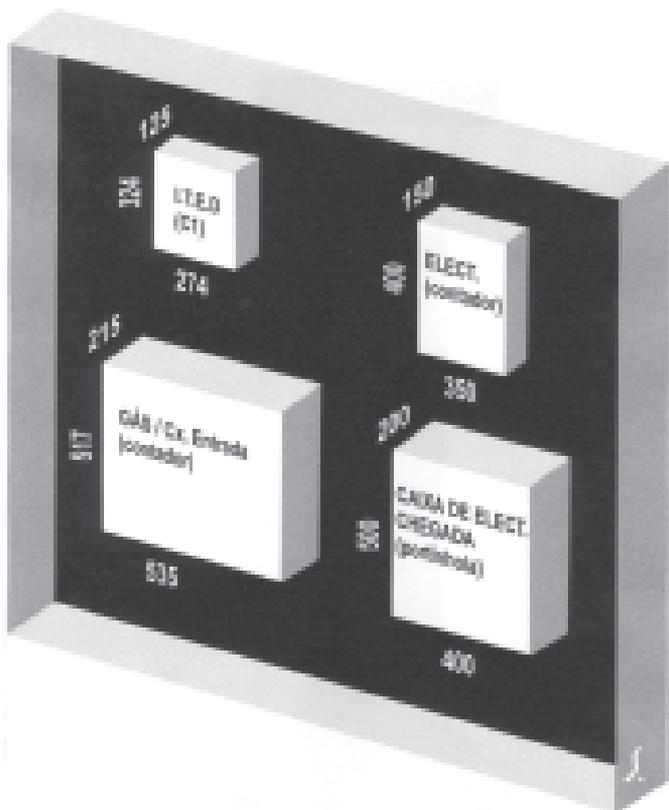
Definido o custo total, há que distinguir neste os custos directos (ou custo da mão-de-obra directa) e os indirectos. São **directos** os que respeitam ao pessoal cujo trabalho foi especificamente aplicado no fabrico de certos e determinados produtos (custo directo dos produtos). São **indirectos** os custos do pessoal cujo trabalho não se aplica especificamente neste ou naquele produto, mas sim aos vários produtos, desconhecendo-se no momento da sua efectivação o seu destino final. Para tal distinção, atende-se basicamente à localização e natureza do trabalho executado. São geralmente custos directos os salários dos operários que intervêm no fabrico dos produtos. Uma vez que é

QUADRO 2

Quadro de Apuramento do Custo Horário

Centros de Custos	1	2	3	4	5	6	7
	Ordenados Mensais	Encargos Periódicos (65%)	Custo Total (1+2)	Custos Directos *	Custos Indirectos *	N.º Hh Equivalentes	Custo da Hh (4-6)
... Secção X ...	100 000	65 000	165 000	112 513	52 487	2 250	50,00

\* Valores arbitrados.



sempre possível conhecer o seu destino final, estes custos podem ser imediatamente afectados aos produtos, com base na distribuição dos tempos de trabalho (obtida nas fichas ou boletins de trabalho individual) e no custo horário (custo da Hh), previamente determinado.

Nas secções de produção são geralmente indirectos em relação aos produtos os salários das chefias e do pessoal de apoio, com funções, por exemplo, de planeamento e controlo da produção, manutenção, vigilância, limpeza, etc. Estes custos são imputados aos produtos, juntamente com os demais gastos gerais de fabrico, através de coeficientes ou unidades de obra das secções a que se referem.

São igualmente indirectos, além dos que ocorrem nas secções de produção, os custos do pessoal afecto às secções de aprovisionamento, comercialização e administrativas. Os custos de aprovisionamento são imputados ao custo de compra das matérias-primas. Quanto aos custos de comercialização e administrativos (gastos gerais da empresa), salvo para determinados fins, normalmente não são imputados aos produtos, pois é difícil encontrar um critério satisfatório.

“Qualquer criança desperta-me dois sentimentos. Ternura pelo que ela é e respeito pelo que poderá vir a ser.”

*Albert Einstein*

“Considero feliz aquele que quando se fala em êxito busca a resposta no seu trabalho.”

*Ralph W. Emerson*

“A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e carácter. Mas se tiver de passar sem um, que seja a estratégia.”

*Norman Schwarzkopt*

“O futuro do Homem não está nas estrelas, mas na sua vontade.”

*Shakespeare*

# *A Mundialização e o Realinhamento das Fronteiras*

•  
ALICE CARDOSO  
*Licenciada em História*

○



Tão distante nos tempos quanto a sedentarização das populações, o conceito de fronteira geográfica está associado ao conceito de território e sempre constituiu um suporte de identificação das comunidades. Como linha demarcadora de diferenciações históricas e culturais, ideológicas e religiosas, étnicas e linguísticas, sociais e económicas. Como orientação de pensamento e de acção das populações, e referencial de inclusão e exclusão. Como linha divisória e defensiva de territórios e preservadora da legitimidade política dos reinos, impérios e países. Como espaço de intervenção autónoma e salvaguarda das competências administrativa e económica das soberanias.

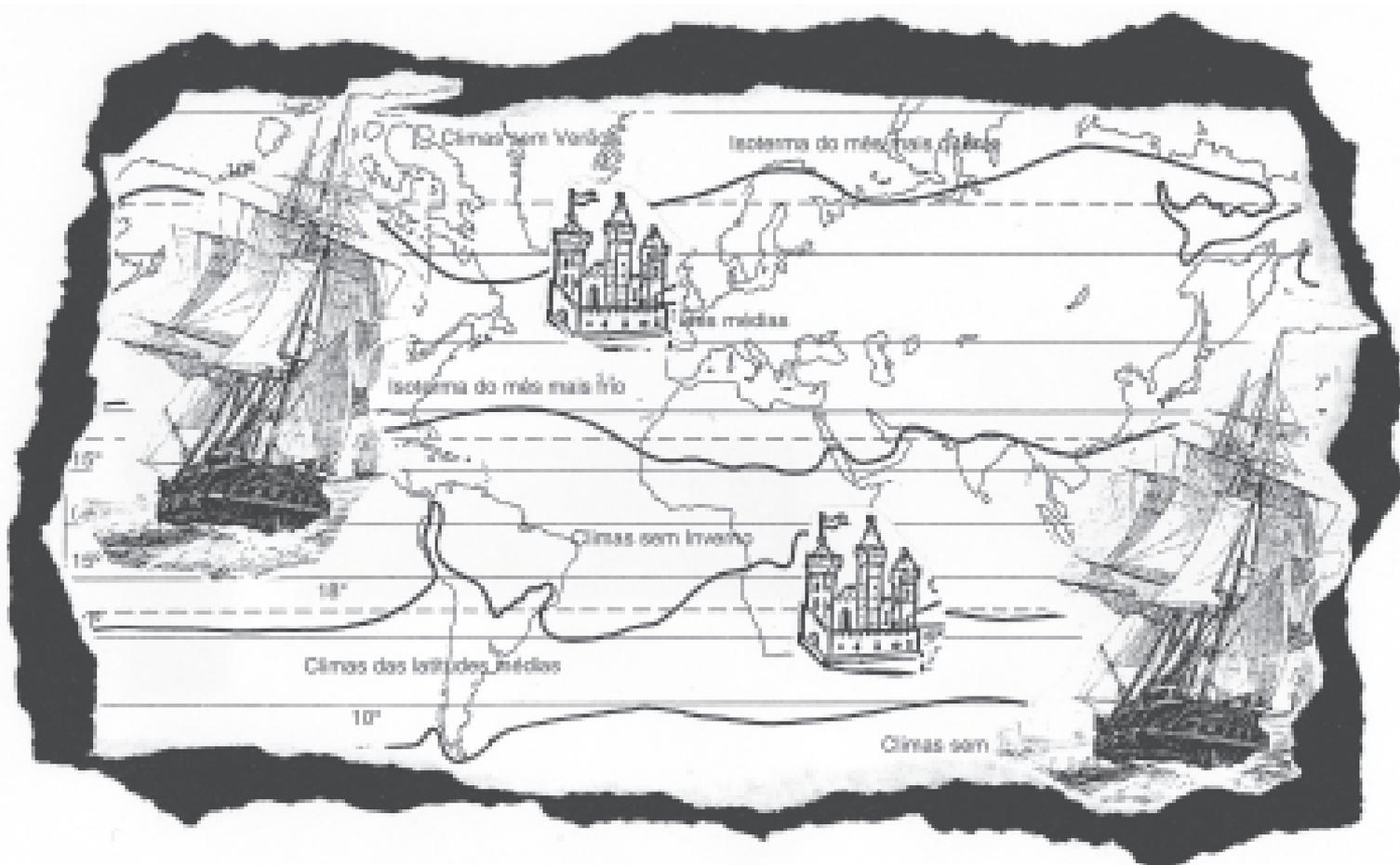
A partir dos anos 50 do século xx, a aceleração tecnológica e a livre circulação de pessoas, mercadorias e capitais vieram alterar o tradicional modelo de delimitação geográfica da posse das terras, confrontando os governos, sociedades e economias com a articulação macrocomunitária de um planeta sem fronteiras. A transnacionalidade actual afecta saberes e experiências nativos,

questiona tradições, coloca desafios às soberanias, redefine a velha ordem de interdependência mundial. Entrado o século XXI, assistimos à reconfiguração do significado, função e valorização das fronteiras — cada vez mais porosas, cada vez mais multiplicadas em função de interesses e objectivos momentâneos e particulares.

## *A Velha Ordem das Coisas*

Exceptuando civilizações como a cristã e a muçulmana, espalhadas pelos continentes, as civilizações do modelo cartográfico até há pouco tempo vigente caracterizaram-se pelo prolongado estacionamento em territórios circunscritos, com culturas-tradição diferenciadas, predominantemente conservadoras.

Porém, a História testemunha que sendo o Homem apegado ao seu espaço mas com dificuldade em aceitar



o espaço alheio, os relacionamentos territoriais não têm sido pacíficos, sobretudo se em contexto de vizinhança próxima. Por isso, as fronteiras geográficas naturais, se bem que utilizadas como protecção dos povos perante pressões externas, nunca constituíram estorvo aos ímpetus invasores. A constante reformatação das fronteiras geográficas é pois tão remota quanto o são o lançamento da primeira semente à terra e a utilização da primeira arma ofensiva. E quando as fronteiras políticas são impostas e não convergem com as fronteiras das pátrias nem são assumidas pelas gerações, as formatações cartográficas, porque carentes de autenticidade, custosamente subsistem. Pode até haver permutas entre vencedores e vencidos, mas os contactos forçados sempre causam erosão dos regionalismos e instigação das animosidades etnoculturais. É disto exemplo o artificial cenário geográfico da URSS do início do século xx, estabelecido à revelia das fronteiras naturais de ancestrais comunidades autóctones.

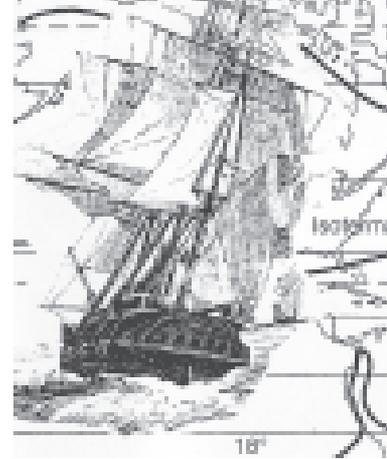
Casos houve, como o do Império Romano, em que o domínio invasor perdurou porque assim o favoreceram as rivalidades entre as populações submetidas. Mas, exceptuando estes, a História demonstra que, sob a cartografia artificial fixada pelas armas, subsistem as linhas identificativas das nações. É que mais poderosa do que a capacidade bélica ou política das soberanias, mais sólida do que a administração dos vencedores, é a dinâmica das comunidades, apegadas àquilo que as identifica. Sob as mudanças radicais impostas abruptamente, as nações preservam normas e costumes, estimulam paridade e exclusão, accionam coesão e sobrevivência. São disto exemplo as nações sobreviventes aos impérios da Antiguidade Clássica e à saga euromundista dos Descobrimentos.

E, no entanto, a História também confirma que os cenários do futuro são enformados sobre as clivagens criadas nos modelos de vizinhança vigentes. Clivagens que relativizam os conceitos de cultura e de civilização, que deslocalizam a visão do mundo que cada geração detém, que reconfiguram a noção de espaço territorial dos povos. A gesta colonial assim o ilustra: conferiu às trocas mercantis uma dimensão transcontinental, reformatou o mapeamento das civilizações e culturas e contribuiu para que o mundo ocidental viesse a assumir, já na segunda metade do século xx, as diferenças etnoculturais.

A Revolução Industrial e a deflagração das duas Guerras Mundiais colocaram o mundo em mutação

tecnológica contínua, com intercâmbios de mercados à escala global, e com marcante influência da civilização ocidental sobre as civilizações e culturas planetárias. Mas esta influência só se verificou porque o Ocidente soube consolidar, ao longo dos tempos, o que lhe é comum: o passado de ilustração europeu, a concepção helénica do pensamento, o Direito de raiz romana, o apego a ritos monoteístas, a defesa de princípios de equidade, racionalidade e objectividade, a afirmação científica e técnica, o desenvolvimento industrial e económico... Nem mesmo a queda dos impérios coloniais e o fim da euromundialização, na primeira metade do século xx, fizeram decrescer a força da ocidentalização. Embora deslocalizada para o continente norte-americano pela intervenção dos EUA nas duas Grandes Guerras, veio a ficar fortalecida pela Europa comunitária, apostada na coesão política e económica. O fenómeno da globalização veio reforçar esta postura, com a afirmação da civilização ocidental sobre a privacidade dos Estados e sobre a substância das civilizações e culturas.

Num outro plano, coexistente com as convulsões ocidentais mas à margem destas, uma diferente arquitectura geográfica e civilizacional subsistiu no espaço islâmico, no continente africano negro e na longínqua Ásia — com uma apropriação do território e uma dimensão do tempo muito peculiares. Ao longo dos milénios, o carácter imobilista, silencioso e recolhido das suas comunidades preservou cuidadosamente o passado, num todo reticente às intromissões ocidentais. Nunca o Ocidente decompôs as fronteiras das suas antiquíssimas estruturas sociais e de pensamento, nunca erradicou as suas práticas e comportamentos orgulhosamente fiéis às tradições. Em África e na Ásia, as características identificativas sempre foram resguardadas — mau grado as tensões tribais e religiosas, os etnocídios internos, as arbitrariedades imperialistas, as sequelas da colonização europeia, os esgaçamentos das fronteiras identitárias. Até que a globalização trouxe consigo o crescente nivelamento e integração das diferenças, tornando porosas as fronteiras ancestrais...



# *A Mundialização: Novas Fronteiras para Viver e Sopesar*

Enquanto atidas à fisionomia das plataformas continentais, as civilizações e culturas permaneceram ancoradas em seculares patrimónios colectivos e o conceito de território sobreviveu aos predomínios políticos e às reconfigurações das fronteiras. Porém, quando os Descobrimentos aproximaram os continentes, os traços identificativos das culturas e civilizações entraram em confronto, dando origem a cenários de desfibracção e interpenetraçao de usos e costumes. Já no último quartel do século xx, o processo de produçao de uma sociedade mundializada colocou as linhas divisórias nativas perante cenários de transcontinentalidade. Espartilhados entre a sua vivência recolhida e comunitária e o quotidiano multifacetado e individualista das megametrópoles, os interiores rurais foram perdendo os seus referenciais, não raro com reacções de insubordinaçao — como é o caso dos revivalismos islâmicos. E no entanto, à medida que o fenómeno dos grandes espaços foi puindo as fronteiras identitárias, foi-se verificando também que, quando as instituições ancestrais permanecem, constituem uma resposta das comunidades à despersonalizaçao da globalizaçao. Disto são exemplo as instituições tribais africanas.

Mas não são só as fronteiras identitárias que se apresentam alteradas pela influência da mundializaçao, também o sistema universal dos Estados está em reconfiguraçao. No novo contexto de relacionamentos mundiais, os governos transferem poderes e valores para cenários transfronteiras e, em defesa da coesão militar, económica e política, criam diferentes realinhamentos. Realinhamentos sobre os esquemas de representaçao da terra, sobre as fronteiras políticas das soberanias, sobre os ideários nacionais, sobre as fronteiras estruturais das civilizações e das culturas.

A Europa comunitária é disto exemplo.

O novo quotidiano autonomiza o indivíduo, nivela diferenciações sociais, económicas e educacionais. No entanto é tentacular, corrói o enraizamento dos homens à territorialidade, convulsiona estruturas mentais, espirituais, culturais. Este efeito de desestabilizaçao torna-se mais notório quando os homens perdem a identificaçao com as pátrias, em favor da cultura de massas imposta pelos *mass media*. É igualmente visível nas fronteiras entre o *eu* e os

*outros*: a globalizaçao privilegia a afirmaçao pessoal em detrimento da ética, desnuda o privado perante a opinião pública, confronta o exercicio da autoridade, agudiza assimetrias entre as pessoas e entre as populações. Hoje, a informaçao planetária faculta o imediato acesso aos espaços e aos acontecimentos, e formata uma Terra sem fronteiras: abre as regiões à evoluçao e ao progresso, cria sociedades cosmopolitas. No entanto, interfere nas fronteiras do privado, do regional, do nacional, e balanceia cada indivíduo entre o quê preservar e o quê adoptar. A constante reformataçao das fronteiras geográficas nunca anulou referenciais de pertença, identificaçao e exclusão dos indivíduos. Nos seus territórios, o Homem sempre plasmou propriedade e domínio, poder e segurança, protecçao e responsabilizaçao, controlo e regulamentaçao. Neles herdou modelos de convivência e consciencializaçao das diferenças. Neles preservou o passado e projectou o futuro, com clara definiçao do posicionamento e missao de cada pessoa e de cada estrutura no seio das comunidades. No entanto, hoje, a interdependência mundial vulnerabiliza a consciência da pátria, relativiza os saberes, reconfigura os comportamentos, reequaciona as ideias, reavalia os valores, redimensiona os passados, interpõe vazios no presente — coloca a Humanidade em colisao consigo mesma num planeta que deixou de saber como se reencontrar...

Sujeito a forças sem rosto e desapossado de referenciais, o Homem retornou às fronteiras descontínuas e moveções do nomadismo... Acabará por regressar à magnitude de uma Terra sem fronteiras? Percorrerá caminhos alternativos à extinçao do conceito de fronteira terrena? A conquista do espaço aponta para uma outra apropriaçao do território e uma outra dimensao do tempo numa nova geometria de fronteiras — as fronteiras espaciais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAROL, Anne, CARRIGUES, Jean e IVEMEL, Martin, *Resumo de História do Século XX*, Lisboa, Plátano Edições Técnicas, 1999.
- MARCHUETA, Maria Regina, *O Conceito de Fronteira na Época da Mundializaçao*, Lisboa, Edições Cosmos, Instituto da Defesa Nacional, 2002.
- REID, T. R., "A Nova Europa", in *Revista National Geographic*, Vol. 1, n.º 10, Janeiro de 2002.

# *A Paixão de Convencer ou a Arte de Comunicar Futuros*

●  
JOSÉ VICENTE FERREIRA

*Gestor, Docente Universitário de ISCSP;  
Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR*

○



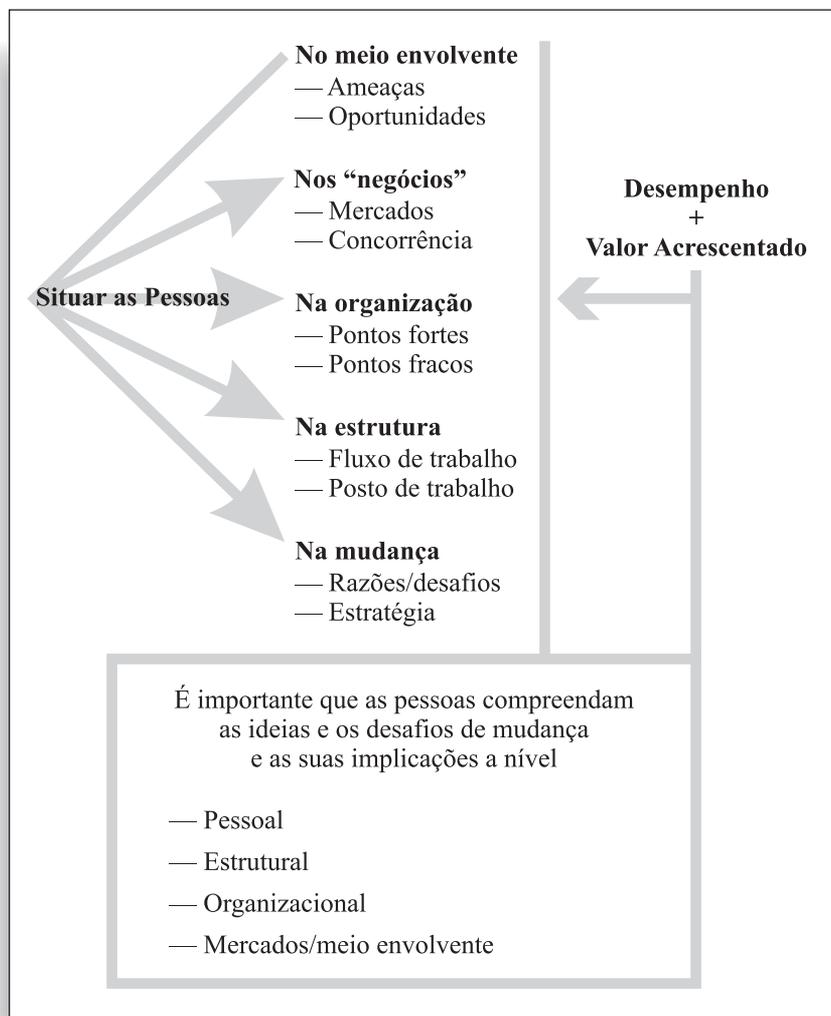
Falar ou escrever pode ser fácil e ao mesmo tempo útil ou inútil...

Quando entramos no domínio das organizações é preciso saber enquadrar a comunicação e, principalmente, a forma de operacionalizar este conceito, isto é, torná-lo adequado à realidade social e cultural vigente, porque contém em si sinais concretos de valor acrescentado. Hoje, saber falar com as pessoas é uma arte de importância estratégica capaz de despertar nelas a curiosidade pelas alternativas que o futuro pode vir a desenhar. E para comunicar com as pessoas é preciso saber envolvê-las, isto é, situá-las em termos organizacionais para que possam compreender

ou ir compreendendo as novas situações e as novas ideias que se desenham nos mercados e nas sociedades (ver Quadro 1 “Importância do Envolvimento das Pessoas). Sem compreensão dos cenários ninguém assume desafios.

Quando não percebemos onde estamos, naturalmente que não sabemos qual a direcção a seguir. Muitas organizações estão bloqueadas porque perderam o “seu” tempo de mudança ao não entenderem o que estava a acontecer no mundo globalizado ao nível de mercados,

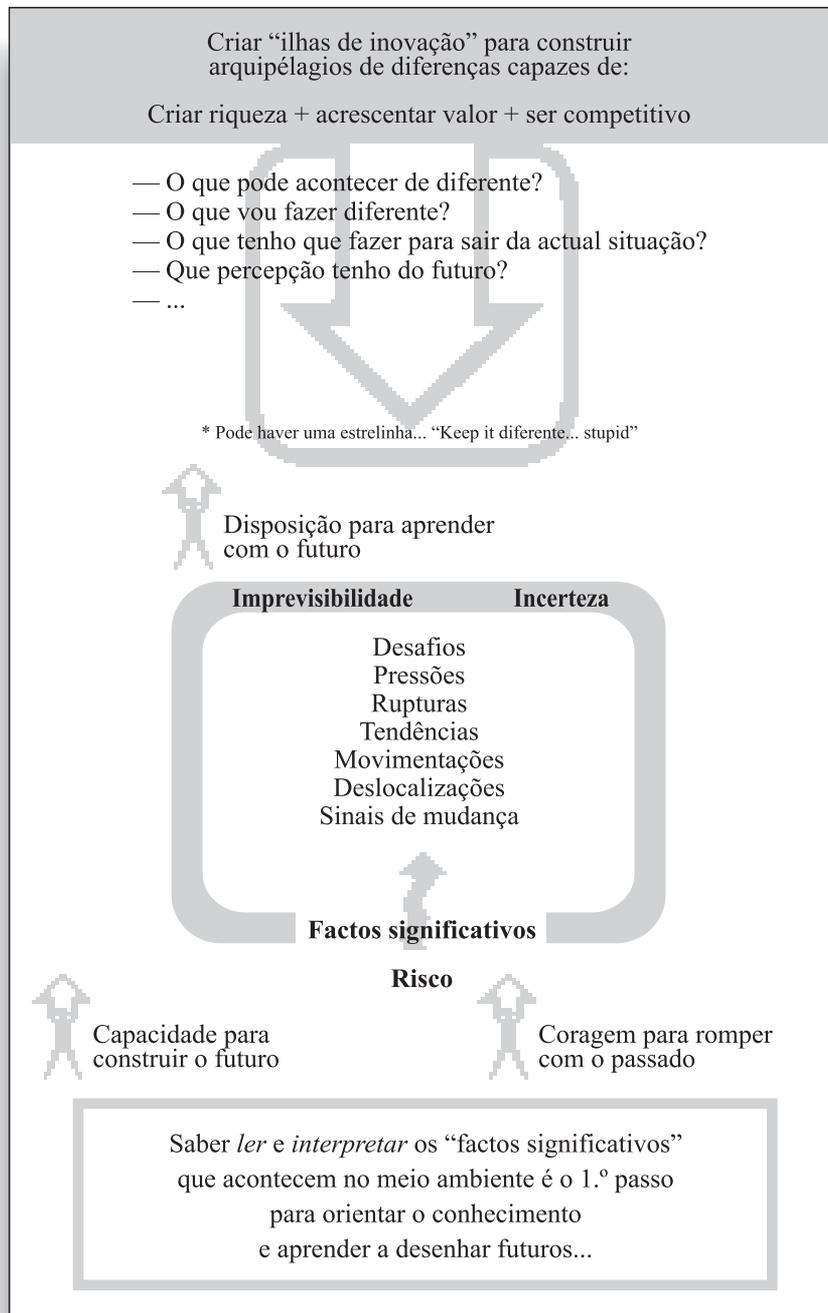
QUADRO 1  
*Importância do Envolvimento das Pessoas*



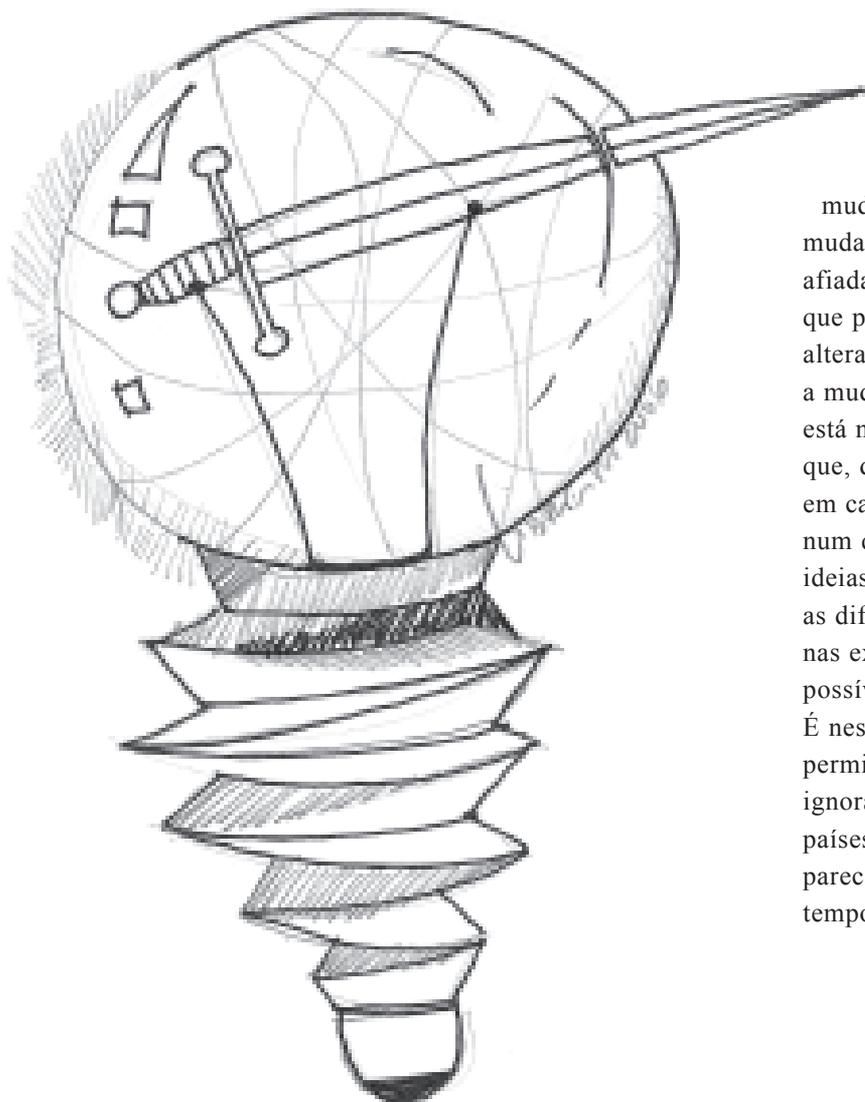
clientes, concorrência e tecnologias. Os tempos são de enormes desassossegos, que perturbam os desempenhos das pessoas e das organizações. É preciso saber dar respostas novas e diferentes, o que significa “Inovação”. (ver Quadro 2 “Inovação: A Arte de Pensar Diferente”)

De facto, são bem visíveis as situações novas que, num ápice, criam conflitos e denunciam as incapacidades dos vários poderes instalados. O que está a acontecer é que existem demasiados esquemas mentais que continuam agarrados a

QUADRO 2  
*Inovação: A Arte de Pensar Diferente*



pensamentos lógicos e racionais. A realidade é cada vez mais ilógica. O paradigma mental mudou e continuará a mudar e por isso o ponto prioritário das agendas das organizações passou a ser a criatividade. Daí a confusão na vida, na sociedade e no Mundo. Antony Giddens, no seu livro *O Mundo na Era da Globalização*, refere que: “Os filósofos do iluminismo serviram-se de um preceito simples mas aparentemente muito poderoso: quanto mais capazes formos de usar a razão para entendermos o mundo e para nos entendermos a nós próprios, mais capazes seremos de moldar a História à nossa medida.... Contudo, o mundo em que agora vivemos não se parece muito com aquele que foi previsto, nem o vemos como tal. Em vez de estar cada vez mais dominado por nós, parece totalmente descontrolado — um mundo virado do avesso.”



## *A Democracia do Mercado em Construção*

O desafio que se nos coloca é sabermos “avançar dentro do nevoeiro dos acontecimentos” (Jean Guilton). Os vários actores socioeconómicos e políticos parecem perdidos em cenários desenhados por interesses que não controlam e por isso tardam as soluções capazes de ultrapassarem conjunturas difíceis. A responsabilidade é cada vez mais anónima e os governos têm cada vez mais problemas porque os novos donos do poder económico não os respeitam. Entram e saem dos países quando querem e como querem. Neste contexto, a democracia política é substituída por uma nova espécie em construção, a “democracia de

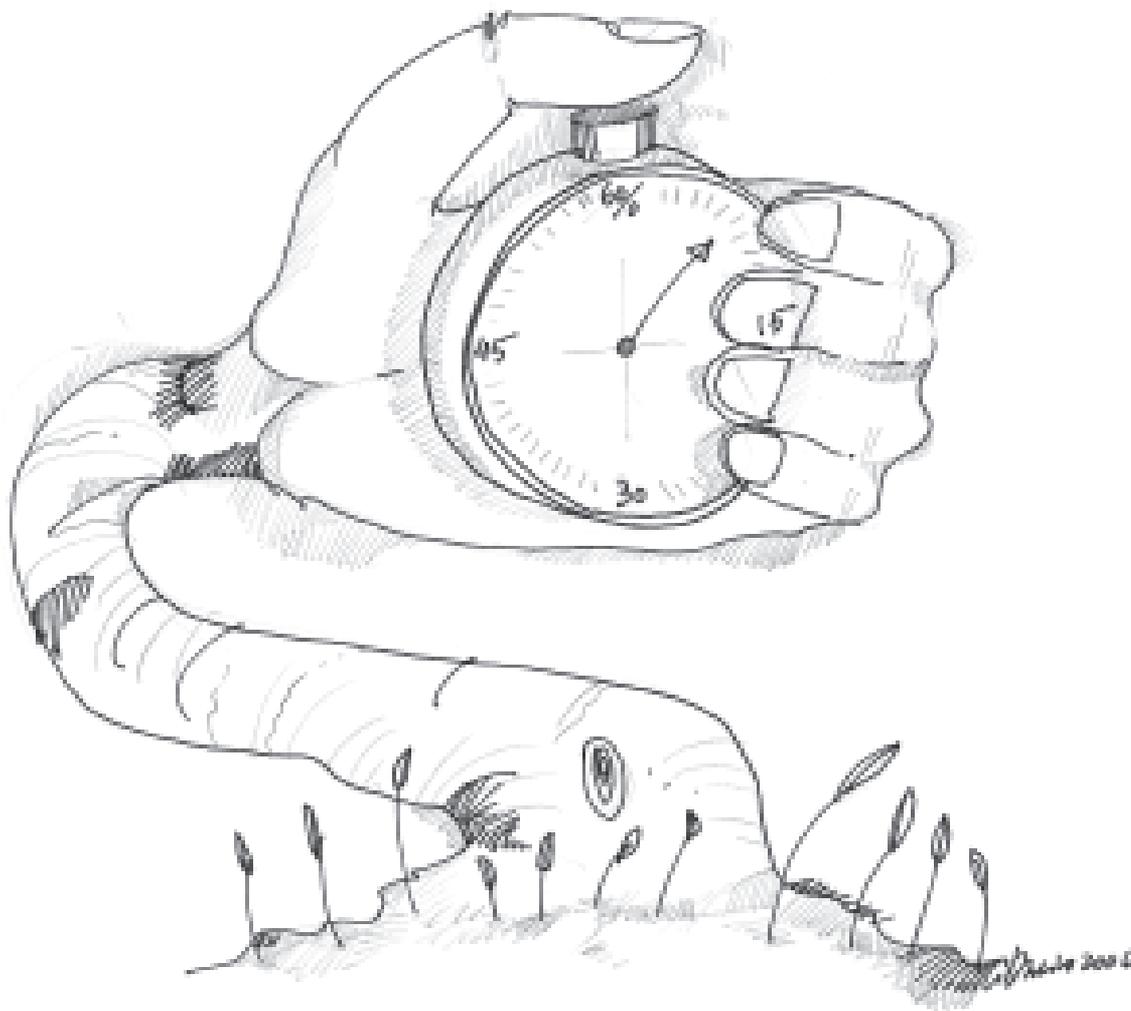
mercado”, onde o voto do povo vai sendo substituído pelos interesses do dinheiro.

Os países, as organizações e as pessoas têm capacidades limitadas para

responderem aos actuais ritmos de

mudança. O “status quo” vigente tem medo de mudanças e contém uma espécie de espada, bem afiada, disposta a cortar as propostas alternativas que possam atingir interesses instalados. Com a alteração constante de paradigmas somos obrigados a mudar e a sofrer impactos indesejados. A incerteza está na ordem do dia e ataca direitos e privilégios que, de argumento em argumento, vão sendo postos em causa e, mais tarde ou mais cedo, arquivados num qualquer canto da História. A realidade exige ideias novas e outra mentalidade capaz de explicar as dificuldades e as rupturas, nos seus impactos e nas expectativas de um futuro melhor... logo que possível.

É neste novo enquadramento de anonimato permitido que o Mundo vai continuar a girar ignorando as rupturas que vão acontecendo em países, governos, organizações e pessoas. A ordem parece apontar para a desordem, continuada no tempo e no espaço.



## *Atitudes e Decisões em Tempo Certo e Real*

Naturalmente que é sempre tempo de aprender a ler os “factos significativos” pelas consequências positivas ou negativas que contêm em si e, se necessário, começar vida nova.

Os desafios que se avizinham, as novas tendências da economia, têm que gerar uma outra forma de pensar, mais inovadora, capaz de relançar a cooperação e a solidariedade, pois as pessoas acolhem melhor as ideias de mudança quando lhes explicam as causas e os efeitos. Colocar as pessoas perante “golpes de magia”, de forma brusca e agressiva, conduz ao alheamento e à rejeição de tudo o que seja mudança.

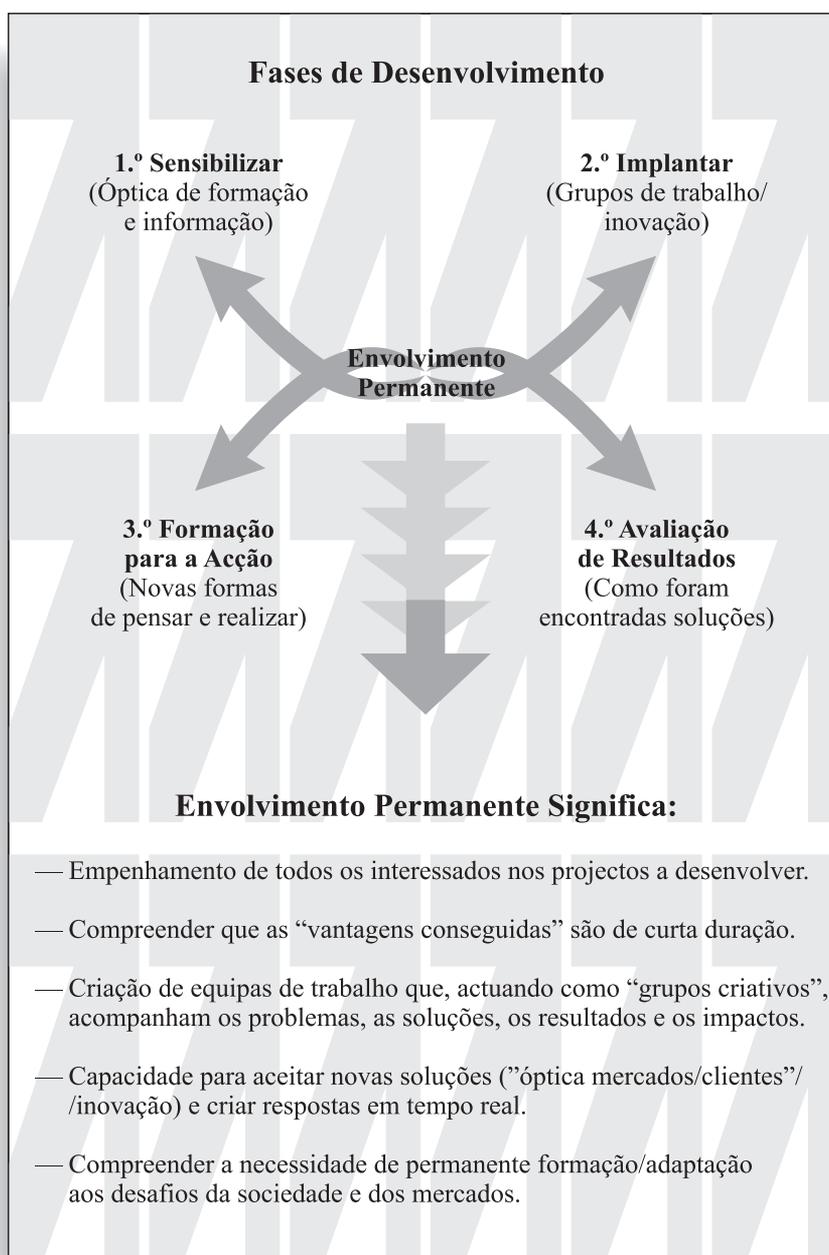
É importante que as pessoas compreendam as ideias e os desafios da mudança e as respectivas

implicações a nível pessoal, estrutural e organizacional e percebam que no actual mundo globalizado vivemos rodeados de ameaças ou... oportunidades. Afinal, é tudo uma questão de atitudes e decisões em tempo certo e real. De facto, a razão, certamente pelas razões que a razão bem conhece, conduziu o Mundo para situações complexas nas áreas políticas, económicas, sociais, laborais e para um imenso conjunto de *et cetera* que todos os dias se manifestam e derrubam as nossas seguranças. Neste contexto, há que falar e escrever “quanto baste” e saber envolver as pessoas para que entendam os desafios e os perigos do futuro e colaborem na concretização dos novos projectos. Na Grécia antiga o discurso filosófico tinha a importante função de explicar às pessoas o mundo em que viviam e, ao mesmo tempo, propor práticas morais e políticas conformes com essa realidade. Os tempos são outros. Todavia, a necessidade de informação e compreensão dos acontecimentos

actuais é hoje ainda mais importante, exactamente pela complexidade de tudo o que nos rodeia. De facto, quanto mais se fizer sentir a teia da complexidade nas sociedades e no Mundo, tanto maior deverá ser a exigência de envolvimento, integração, participação, informação e formação de todos, porque todos têm um contributo a dar face aos desafios permanentes e diferentes do meio envolvente (ver Quadro 3 “Projecto Convencer”).

Estar hoje esclarecido sobre esta imensa “Aldeia Global” é vital para um correcto balanço entre direitos e deveres, entre saber ser, saber estar e saber liderar. E o primeiro dever de quem quer colaborar no desenvolvimento cultural, social e económico é criar as suas próprias condições para compreender e agir neste “admirável mundo novo”. Como referia Rafael Garcia Marquez: “Não esperem nada do século XXI. O século XXI é que espera tudo de vós.”

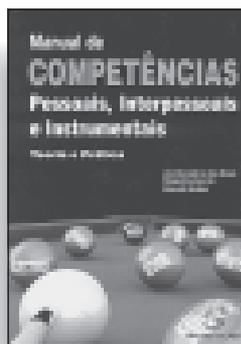
QUADRO 3  
*Projecto Convencer*





## LIVROS A LER

## Manual de Competências



Este manual apresenta um conjunto de competências essenciais para uma actuação eficaz nos contextos individual, interpessoal e organizacional, tais como: definir objectivos, gerir conflitos, fazer entrevistas e procurar emprego. O modelo utilizado na apresentação de cada competência (CAT) assenta na compreensão conceptual (C), na análise

comportamental (A) e no treino da fundamentação, integra a análise de casos e permite a reflexão prática mediante exercícios de auto-avaliação, exercícios de aplicação, resolução de casos e situações de *role play*. Sistematiza-se assim um conjunto de literatura e de resultados da investigação empírica, articulando conceitos e pesquisa com treino e aplicação. Dirigido a todos aqueles que procuram aperfeiçoar os seus conhecimentos na matéria, este manual poderá servir de suporte documental e pedagógico em acções de formação e ser útil a todos aqueles que, desempenhando ou pretendendo vir a desempenhar funções em contexto organizacional, queiram desenvolver as suas competências.

### Ficha Técnica

**Título:** *Manual de Competências*

**Autores:** José Gonçalves das Neves, Margarida Garrido e Eduardo Simões

**Editora:** Edições Sílabo

**N.º de Páginas:** 517

À venda nas livrarias

## Comunicar



Uma parte significativa da vida de trabalho de gestores, políticos, diplomatas e professores, bem como de muitas outras profissões, é despendida em tarefas de comunicação. Este livro discute, de forma prática, uma delas: as apresentações em público. Comunicar responde, entre outras, às seguintes questões:

- Como estruturar e organizar uma apresentação?
- Como lidar e ultrapassar a tensão gerada pelas apresentações?
- Porque são importantes os momentos iniciais de uma intervenção?
- Porque é importante gerir bem o tempo das apresentações?
- Qual a importância do humor e que cautelas requer?
- Qual a relevância das mensagens não verbais (gestos, movimentos, expressão facial, etc.)?
- Como devem ser usados os auxiliares audiovisuais?
- Como actuar na fase das perguntas-respostas?

### Ficha Técnica

**Título:** *Comunicar*

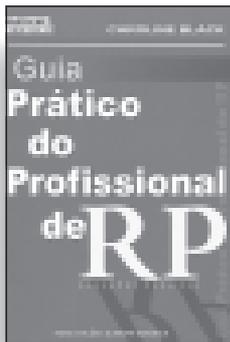
**Autores:** Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha

**Editora:** Dom Quixote

**N.º de Páginas:** 251

À venda nas livrarias

## *Guia Prático do Profissional de RP*



Num mundo em que a comunicação global é literalmente instantânea, o papel das Relações Públicas é crucial para o sucesso e — quando as coisas tornam complicadas — sobrevivência das organizações e dos indivíduos. Tem neste manual uma fonte prática de referência para todos os aspectos do negócio, escrito com termos claros e acessíveis por uma

profissional experiente. Qualquer que seja o sector em que se insere ou o problema que tente resolver, irá encontrar uma orientação relevante que é concisa, prática e útil. O manual está equipado com valiosos itens, conselhos e técnicas, sinais de aviso e resumos úteis.

### Ficha Técnica

**Título:** *Guia Prático do Profissional de RP*

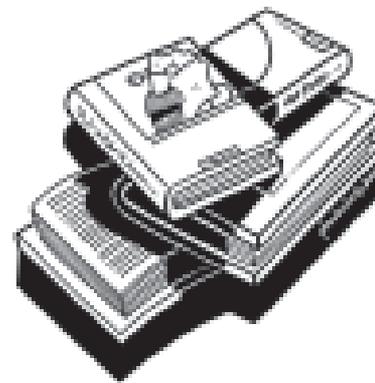
**Autora:** Caroline Black

**Editora:** Publicações Europa-América

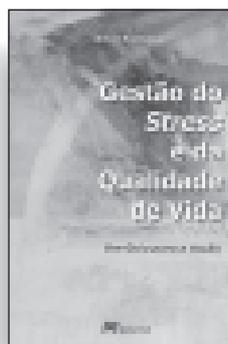
**Colecção:** Práticas de Gestão

**N.º de Páginas:** 256

À venda nas livrarias



## *Gestão do Stress e da Qualidade de Vida*



O *stress* e a qualidade de vida são indubitavelmente questões do tempo.

E quem não vê como meta desejável o domínio dos factores de *stress* e a melhoria da qualidade de vida!

A proposta deste livro é justamente explorar os caminhos para uma gestão eficaz dos factores que conduzem àquelas duas metas:

- A adopção de estilos de vida assentes num balanço positivo dos factores protectores e potenciadores do sentimento de *stress*.
- A regulação eficiente dos *stressores* do contexto.
- A construção de equilíbrios pessoais mais complexos e, por isso, mais sólidos e mais ricos.

### Ficha Técnica

**Título:** *Gestão do Stress e da Qualidade de Vida*

**Autor:** Artur Parreira

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

**Colecção:** Desenvolvimento Pessoal

**N.º de Páginas:** 203

À venda nas livrarias



## *União Europeia tem quase 460 Milhões de Habitantes*

A população da União Europeia (UE) aumentou 0,5 por cento em 2004. De acordo com o estudo “A População na Europa em 2004 — Primeiros Resultados”, a UE tem agora quase 460 milhões de habitantes, segundo acaba de revelar o Eurostat. O aumento deve-se, em grande parte, ao crescente fluxo migratório para diversos países europeus. Não obstante, a taxa de fecundidade, que tem por base o número de filhos por mulher, também registou, em termos médios, um ligeiro crescimento na União Europeia, passando de 1,48 por cento, em 2003, para 1,50 em 2004. Os dados relativos a Portugal contrariam, no entanto, esta tendência, tendo a taxa de fecundidade decrescido no nosso país. De 1,44 por cento, registados em 2003, a taxa desceu para 1,42 por cento no último ano.

## *OCDE Recomenda Maior Apoio às Famílias*

A promoção do trabalho a tempo parcial e o alargamento do período de atribuição do subsídio à maternidade são duas das propostas avançadas pela

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) para Portugal combater a baixa taxa de fertilidade e o envelhecimento da sua população. Actualmente, segundo a OCDE, cerca de 36 por cento das crianças ficam a cargo de familiares nos primeiros anos de vida, mas este apoio deverá, como sublinha, ir diminuindo gradualmente à medida que a idade da reforma for aumentada.

## *União Europeia quer Generalizar a Utilização do Europass*

A União Europeia pretende generalizar a utilização do Europass na Europa. O Europass procura reunir, de forma integrada, num só documento diversas informações consideradas relevantes sobre o perfil do seu titular, nomeadamente o seu *curriculum vitae*, diploma de ensino superior, certificado de formação profissional, conhecimentos linguísticos, entre outras, encontrando-se disponível em <http://europass.cedefop.eu.int/htm/index.htm>.



## *Valorizar Competências não Escolares*

Um dos instrumentos previstos no Europass é o “suplemento ao diploma”. Assumindo-se como um importante complemento do diploma académico ou do certificado de formação profissional, este documento pretende apresentar, de forma integrada, todas as competências adquiridas pelo seu titular em meio não escolar, disponibilizando, com esse objectivo, um vasto conjunto de informações consideradas relevantes nesse domínio.

## *População Portuguesa Tem Baixas Qualificações Escolares*

Quase 85 por cento dos portugueses que vivem nas zonas menos povoadas do país possuem um nível de instrução muito baixo, revelam dados recentemente divulgados pelo Eurostat, o departamento de estatística da União Europeia. Nas áreas urbanas o cenário também não é animador. Dois em cada três habitantes têm reduzidas habilitações escolares. O estudo do Eurostat classifica o nível de qualificação

da população em função das suas zonas de residência: densamente povoadas, zonas intermédias e zonas pouco povoadas. Em qualquer destas três categorias, Portugal encontra-se nos últimos lugares quando comparado com os restantes Estados-membros da União Europeia.

## *Portugueses ainda Fazem Contas em Escudos*

Em Portugal apenas 44 por cento da população faz habitualmente compras a pensar em euros, quando a média nos Estados-membros que integram a União Económica e Monetária é de 56 por cento. O estudo encomendado pela União Europeia revela que Portugal é um dos países da zona euro onde a população regista maiores dificuldades em operações de cálculo utilizando a nova unidade monetária europeia.

●

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO  
*Professor e Investigador Universitário (Ph. D.);  
 Perito e Consultor Externo da Comissão Europeia  
 (UNIV-AB/DG Relações Externas)*

INSTITUTO DO EMPREGO E  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP



...*consigo*...



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Comissão Europeia  
Programa Operacional Emprego e Formação Profissional



Ministério da Educação e Ciência  
Instituto do Emprego e Formação Profissional

# Descubra a outra forma de ler a DIRIGIR



Visite-nos no site:

[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)