

número 1 - 2ª série (on-line) 2009

# Percursos & IDEIAS

Revista Científica do ISCET

## ISCET

**Editorial**

**Cadernos de Marketing, Inovação e Empreendedorismo**

**Cadernos de Recursos Humanos & Internacionalização**

**Cadernos de Serviço Social**

**Cadernos de Solicitoria**

**Cadernos de Turismo**

**1**  
número  
**2ª Série**



Director  
Adalberto Dias de Carvalho

Director Adjunto  
Eugénio Francisco dos Santos

Sub-Director  
Jorge Ricardo Pinto

Conselho Editorial  
Adalberto Dias de Carvalho - ISCET / Inst. Fil., Univ. Porto  
António Carrizo Moreira - Dep. Econ., Gestão e Eng. Ind.,  
Univ. Aveiro  
Artur Villares - ISLA - Inst. Sup. Línguas e Administração  
Ângela Leite - ISCET / Centro de Genética Preditiva e  
Preventiva-Inst. de Bio. Molecular e Celular  
Carlos Melo Brito - Faculdade de Economia, Univ. Porto  
Encarnación González Vázquez - Univ. Vigo, Espanha  
François Gillet - Haute École de Bruxelles, Bélgica  
Helena Theodoropoulou - Univ. Mar Egeu, Grécia  
Jan Cobbenhagen - Univ. Maastricht, Holanda  
José Pedro Teixeira Fernandes - ISCET  
Juan Carlos Jaramillo Sevilla - ISCET  
Luís Ferreira - ISCET  
Maria Luísa V. Alves - ISCAP - Inst. Sup. Cont. Adm. Porto  
Melania Coya - ISCET  
Mercedes Vila Alonso - Univ. Vigo, Espanha  
Paula Campos - APG - Ass. Port. Gestores e Técnicos dos Rec.  
Humanos  
David José Geraldês Falcão - Inst. Politécnico de Castelo Branco

Título:  
Percurso & Ideias, Revista Científica do ISCET

Editor:  
Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Fotografias (capa e contracapa):  
Francisco Vidinha

Supervisão:  
ADC / CIIC

Número 1 - 2ª série online

Periodicidade: Anual

Número de registo: 125750

Depósito Legal:  
125198/98

Propriedade:  
Facultas S.A.- Gestão de Estabelecimentos de Ensino Superior  
Rua de Cedofeita, 285  
4050-180 Porto  
Tel.: 22 205 36 85

Mail: [percursos.ideias@iscet.pt](mailto:percursos.ideias@iscet.pt)

## ÍNDICE

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Cadernos de Marketing, Inovação e Empreendedorismo</b> Ana Catarina Martins Correia Soares <b>Marketing infantil: a criança, a publicidade e o consumo</b>	<b>5</b>
José Magano / Elana Sochirca / Carlos Vaz de Carvalho <b>O e-Learning como factor de sucesso na gestão da inovação</b>	<b>17</b>
Manuel Jacinto Sarmento <b>Infância, modernidade e mudança</b>	<b>27</b>
Paulo Rui Lopes Miguel <b>As políticas de preço em relações B2B - A aplicabilidade de programas "Preços Baixos Todos os Dias"</b>	<b>33</b>
António Carrizo Moreira <b>Desafios das PME num contexto de globalização</b>	<b>43</b>
Rui Mendes / Dilen Ratanji <b>A nova era do marketing na banca</b>	<b>59</b>
<b>Cadernos de Recursos Humanos &amp; Internacionalização</b> José Pedro Teixeira Fernandes <b>A responsabilidade social da empresa e os seus críticos</b>	<b>69</b>
Paula Portela de Carvalho <b>Mudança organizacional</b>	<b>81</b>
Ana Catarina Martins Correia Soares <b>Organizar para a comunicação de marketing integrada</b>	<b>91</b>
Ivone Santos <b>Sistema de controlo interno para a área de ordenados e salários</b>	<b>99</b>
<b>Cadernos de Turismo</b> Luís Ferreira <b>Impactos do turismo nos destinos turísticos</b>	<b>105</b>
Francisco Dias <b>Visão de síntese sobre a problemática da motivação turística</b>	<b>117</b>
Jorge Ricardo Pinto <b>O espaço público e o turismo - Identidade e cenário em duas praças da cidade do Porto</b>	<b>145</b>
Susana Ribeiro / Luís Ferreira <b>As festas populares urbanas: eventos turísticos especiais</b>	<b>153</b>
José Henrique Mourão <b>Turismo como ciência?</b>	<b>167</b>
<b>Cadernos de Solicitadoria</b> Paulo Teixeira <b>As incompatibilidades e impedimentos do solicitador de execução: análise crítica</b>	<b>173</b>
<b>Cadernos de Serviço Social</b> Helder Santos <b>Formação profissional em serviço social</b>	<b>185</b>
Helder Santos <b>Envelhecer com qualidade</b>	<b>199</b>
Adalberto Dias de Carvalho / Hélène Théodoropoulou <b>La «voie exodique» comme une voie de problématisation et les dilemmes moraux comme outils de formation</b>	<b>207</b>
Melania Coya García / Juan Carlos Jaramillo Sevilla <b>A mediación como ferramenta metodológica para os assistentes sociais na resolução de conflictos</b>	<b>217</b>

## EDITORIAL

Com este primeiro número em suporte electrónico a Revista *Percurso & Ideias* inicia também um novo ciclo na consecução dos objectivos para que foi criada, nomeadamente a promoção e divulgação de resultados de investigação científica bem como de artigos de reflexão sobre temas e problemáticas inerentes às áreas de interesse que a mesma abrange. Estas áreas, de natureza multidisciplinar, remetem para os domínios do trabalho social, da psicologia, da gestão de recursos humanos, do marketing e comunicação, da solicitadoria, das relações internacionais e do turismo, domínios estes que dão lugar a um conjunto de cadernos temáticos, os quais, na sua diversidade e complementaridade, constituem o cerne desta publicação. Importa realçar que, a par de ser um instrumento de divulgação, a revista integra uma plataforma de pesquisa e produção de saber que é o CIIC - Centro de Investigação Interdisciplinar e Intervenção Comunitária, sediado no IS CET mas aberto a um conjunto de personalidades e instituições que com ele colaboram assiduamente. Assumindo o perfil de uma revista científica, os artigos nela inseridos são sujeitos previamente a uma apreciação que valida precisamente a sua credibilidade científica. O Conselho Editorial desempenha assim um papel relevante. Este número, talvez ainda um número zero, apresenta-se já como uma aproximação realista ao programa editorial traçado. Tratando-se de um projecto simultaneamente ambicioso em termos de finalidades e humilde no que respeita à abertura em relação a críticas que visem a superação das suas lacunas, espera-se que venha a receber apoios significativos das comunidades científicas, profissionais e formativas que são por ele abrangidas. Apoios que, espera-se, se traduzam, no envio de propostas de artigos, de opiniões e de sugestões.

Adalberto Dias de Carvalho, director  
Eugénio Francisco dos Santos, director-adjunto



# Marketing infantil: a criança, a publicidade e o consumo

Ana Catarina Martins Correia Soares  
Professora Coordenadora ISCET

## Resumo

A publicidade dirigida a crianças é um assunto que tem sido alvo de debate insistente ao longo dos últimos anos. Os publicitários têm vindo a investir cada vez maiores quantias neste segmento populacional, dada a percepção de que o mercado infantil é imenso. Simultaneamente, pais, educadores e outros, querem aprender sobre como a publicidade dirigida a crianças realmente é. E o comportamento de consumo das crianças? Podem alinhar-se algumas conclusões: vai-se desenvolvendo ao longo da infância, prolongando-se pela adolescência; desenvolve-se ao longo de vários estágios, começando com uma habilidade básica para distinguir os anúncios dos restantes programas, avançando para o entendimento central de que a publicidade tem um intento persuasivo, terminando com um sofisticado ponto de vista sobre o tema. Menos claro é o mecanismo responsável pelo desenvolvimento do conhecimento e entendimento das crianças sobre o domínio que está aqui em causa. A criança não pode ser classificada como intrinsecamente indefesa, sendo antes altamente condicionada por aspectos como: contexto, experiências vivenciadas e desenvolvimento cognitivo.

**Palavras-chave:** criança, socialização, consumo, autonomia, discernimento.

## Abstract

Advertising directed at children is a subject that has been strongly debated over the last few years. The advertisers are spending each time more and more in this segment, because of the perception that this market is so large. Simultaneously parents, teachers, and others, want to learn about how the advertising directed at children really is. And the children's consumption behaviour? We can reach some conclusions: it is developed through the period of childhood until adolescence; it is developed through several stages, starting with the basic ability to distinguish commercials from other programming, passing through a central understanding that advertising has a persuasive intent, and finishing with a more sophisticated point of view. Less clear is the mechanism responsible for the development in the understanding and knowledge of children about the domain here in question.

A child can not be classified as intrinsically defenceless, being highly conditioned by aspects such as: context, experiences and cognitive development.

**Keywords:** child, socialization, consumption, autonomy, discernment.

## I. Conceito de criança

*“ (...) , no discurso público, seja ele o da linguagem corrente, ou o dos sistemas periciais, a natureza paradoxal da infância reflecte-se também na controvérsia e no debate sobre diferentes perspectivas, imagens e concepções de infância. Esta controvérsia, no domínio da investigação, não está apenas associada à «normal» disputa entre paradigmas, entre disciplinas ou entre correntes teóricas e metodológicas. Ela é inerente à própria construção do objecto, isto é, ao que se entende por infância.” (Sarmiento, M. J. e Pinto, M., 1997: 14)*

Para a generalidade das pessoas, criança, o ser criança, apresenta-se como uma noção bem clara e definida, logo indiscutível. Com efeito, quando a um grupo muito vasto e heterogéneo se pergunta o que é uma criança, a reacção da maioria é de incredulidade e muitas vezes a resposta imediata um leve sorriso... Mesmo considerando o formato da pergunta um tanto ou quanto primário, as respostas não deixam de mostrar que quase toda a gente considera que, de certeza, sabe muito bem do que se trata. Contudo, insistindo no pedido de verbalização da ideia que realmente fazem do ser criança, as respostas são, por assim dizer, previsíveis, consensuais e sempre associadas à noção de pessoa pequena; com pouca idade; ingénua; que ainda não sabe bem o que faz; com pouco juízo; que se detém com coisas pueris e assim por diante. Também alguns dizem de forma sintética que se trata do ser humano em criação, com tudo o que isso implica. Outros consideram sobretudo os limites etários, embora nem sempre muito precisos, assinalando de um modo geral o período que vai do nascimento até à puberdade ou ao início da adolescência (outro conceito, também ele alvo da maior controvérsia).

Tudo isto constitui um conjunto de declarações espontâneas onde as ideias transmitidas giram sempre à volta de um intervalo temporal ou do desenvolvimento intelectual.

No domínio científico, onde se persegue uma definição de rigor, somos confrontados com um estendal de teorias que se contestam entre si. Contudo, é imperioso decidir quando se está ou não perante uma criança. As implicações sociais e as normas jurídicas exigem-no. Os critérios em que se baseiam estas tomadas de posição, quanto ao definir do que é «ser criança», não são, não têm sido acatadas de uma vez por todas, são até algo instáveis no tempo e no espaço geográfico.

A idade é de facto um parâmetro fundamental para situar o ser humano no estádio de criança. É fundamental mas não de modo absoluto. A idade real não define inequivocamente o nível intelectual atingido. A uma mesma idade cronológica podem corresponder, e efectivamente correspondem, estados diferentes de desenvolvimento.

Apesar dos diferentes graus de desenvolvimento que podem ser observados em idades cronológicas iguais, não significa que não haja uma presunção, uma expectativa das competências correspondentes a uma dada idade.

Aos profissionais de marketing e aos programadores das matérias escolares não resta mesmo outra alternativa senão guiarem-se pelas capacidades médias previsíveis para os diferentes níveis etários. Só assim se pode decidir sobre o grau de complexidade com que um tema pode ser apresentado, quer se trate da manipulação de um brinquedo, das subtilezas de um jogo de sociedade, da explicação sobre a formação de Portugal ou da constituição do átomo.

Em geral aceita-se que o instante do nascimento marca o limite inferior para a definição do momento a partir do qual podemos dizer que estamos perante uma criança. A grande divergência de opiniões surge quando se tenta definir limites superiores, ou seja, a partir de que idade um ser humano deixa de ser criança. Mesmo em termos jurídicos, encontramos inúmeras variações a qualquer norma estabelecida, decorrentes de diferenças sociais e culturais.

As oscilações nos limites estabelecidos denotam

bem a tentativa de fazer coincidir o conceito de criança/infância, na sua dimensão etária, à dimensão mental. Dimensão em que esta situação tem grande relevo é claramente no âmbito escolar. Nenhuma outra instituição faz uma tentativa tão forte de adequar a maturidade, e portanto a dimensão mental, à dimensão etária, através da capacidade de assimilação e interpretação da informação e respectiva utilização, como a escola. Estabelece conteúdos de aprendizagem claramente distintos de acordo com as diferentes faixas etárias, chegando-se por fim, à divisão em diferentes níveis de escolaridade, fazendo aproximar o fim da formação básica à idade a partir da qual o ser humano é imputável. Embora a palavra «infância» surja no período pré-escolar, também aqui vamos encontrar discrepâncias. Dependendo da altura em que se inicia a escola, poder-se-ão encontrar crianças no mesmo nível de escolaridade com diferentes idades. O processo de escolarização inicia-se umas vezes com 5 anos outras com 6 anos de idade; também é preciso ter em conta se a entrada para a escola ocorreu antes ou depois das alterações na Lei de Bases do Sistema Educativo.

O estabelecimento de limites é uma questão de disputa essencialmente política e social; não podemos pôr de lado, como aqui tem vindo a ser referido, as diferenças existentes no que respeita ao contexto, ao espaço, ou ao tempo, quando o problema é a tentativa de definição do ser criança.

*“A Infância não é uma experiência universal de qualquer duração fixa, mas é diferentemente construída, exprimindo as diferenças individuais relativas à inserção de género, classe, etnia e história. Distintas culturas, bem como as histórias individuais, constroem diferentes mundos da infância.”* (Franklin, B., 1995: 7)

O estabelecimento dos limites está estritamente condicionado por aspectos de natureza jurídica, social, e científica. É por isso que, o percurso

conducente à definição dos limites constitui uma parte integrante da construção social da criança/ infância.

A polémica passa, assim, a ser parte constitutiva da infância como categoria social e geracional autónoma, mais do que o estabelecimento de um limite de forma completamente arbitrária. Por isso, a Convenção dos Direitos da Criança, no seu artigo primeiro, é até ao momento encarada como uma base consensual no que a este debate diz respeito, se tivermos em conta um horizonte lato e de extensão de Direitos.

## **2. As crianças. Processo de socialização. Enquadramento no contexto dos adultos.**

Torna-se aqui importante falar em Philippe Ariès e nos estudos por ele desenvolvidos na década de 1960. Os seus estudos sobre a infância destacaram o facto de se tratar de uma realidade social que sofreu verdadeiras mutações ao longo dos séculos. Mas, o factor que merece, talvez, maior destaque é que a infância continuava a constituir um alvo polémico no mundo ocidental. Estudos posteriores vêm revelar um processo de mudança e o despontar de uma realidade em que a criança é olhada como algo incómodo para o desenvolvimento dos indivíduos e do casal (Ariès, P., 1975). Num trabalho de 1986, Ariès refere este mesmo aspecto, quando estuda o período pós Segunda Grande Guerra Mundial, assumindo que tal orientação se pode considerar irreversível, diz: “ (...) Existe o risco de que na sociedade de amanhã, o posto da criança não seja aquele que ocupava no século XIX: é possível que destrone o Rei, e que a criança não continue a concentrar nela, como se verificou durante um século ou dois, todo o amor e toda a esperança do mundo” (: 16). Tal afirmação revela, em si, uma contradição entre o discurso social e político e as práticas sociais dominantes, devidas a mudanças ocorridas no seio familiar e social. A melhoria das condições globais da família, e a oferta de equipamentos domésticos, em desenvolvimento,



conduzem a uma economia de tempo, o que resulta, também, numa maior disponibilidade global para os filhos. Em que medida, este alheamento relativamente à criança não traduz também uma transformação no mundo dos adultos? O assunto é complexo, e a resposta não pode ser encarada como definitiva. A discussão em torno deste ponto leva-nos até ao conjunto de ideais e valores que são incutidos nos mais novos, e que acaba por definir algo em relação ao que pode significar ser-se adulto. O filósofo Alain Finkelkraut afirma: *“Proteger uma criança, é protegê-la não apenas daqueles que a exploram, mas, igualmente, daqueles que a manipulam. Infelizmente, ao considerar-se (a criança) sujeito activo, está-se a considerá-la, desde logo, consciente do seu interesse, pelo que o hipotético manipulador deixa de existir”* (1991: 175). Encaremos os publicitários como manipuladores. Não se trata apenas, e tão só, da análise da criança como algo que unicamente respeita ao adulto; ou da análise da criança como um grande e novo problema. Trata-se, por seu turno, da análise e reconhecimento dos seus direitos, e da divulgação desses direitos junto das mesmas (Descamps, J. P., 1991). Esta atitude divisória do mundo infantil/criança em relação à adultez/adulto, de uma forma estanque, é algo que deverá, ou poderá, ser posto em causa, ou, pelo menos, não ser aceite de ânimo leve e a 100%. Esta reserva em estabelecer fronteiras absolutamente definidas, nota-se, de igual forma, noutros autores. Alguns, estabelecem um paralelo entre o reconhecimento dos direitos das crianças e situações análogas, como a luta pela autodeterminação dos povos, pela emancipação da mulher e dos operários, pois estes eram considerados incapazes. A capacidade da razão que lhes foi gradualmente atribuída passa a constituir uma arma. A este respeito Alain Touraine refere: *“ (...) aprender a respeitar o Homem, não apenas nesta razão universal, mas na sua capacidade de se constituir como ser particular, com a sua liberdade pessoal e igualmente com a sua memória e as suas raízes familiares e culturais”* (in Pinto, M., 2000:

76). O conceito de adulto em oposição ao conceito de criança/infância é a essência de toda esta «discussão». A sociedade foi, ao longo dos tempos, assistindo a um desenvolvimento, conseqüente, do conceito de adulto, pois um implica o outro. O que revela uma certa rigidez, no estabelecimento de fronteiras entre os dois mundos.

*“ (...) sem um conceito claro do que significa ser adulto não pode haver um conceito claro do que significa ser criança.”* (Postman, N., 1982: 98)

Os estudos sobre o enquadramento das crianças no contexto dos adultos revelam duas orientações verdadeiramente antagónicas. Uma enfatiza o facto de que ser adulto não é mais do que um mito, pois encerra, em si, a ideia de fim, de paragem no tempo; o que mais importa é apreciar o dia-a-dia, o presente; esbarra, deste modo, com o que é a ideia prevalecente nos nossos dias: a mutação constante da sociedade, dos seus valores, dos seus ideais, do seu conhecimento, das suas vivências. Lapassade afirma: *“ (...) o progresso consiste não em procurar atingir um acabamento, no sentido de maturidade mas sim em instalar-se no inacabado”* (1977: 17). Outra salienta o facto de que a ideia de educação pressupõe a ideia de restrição (Compte-Sponville, 1991).

Muitos autores atribuem aos novos meios de comunicação a responsabilidade por este fenómeno. Nomeadamente Neil Postman, através da sua obra *«The Disappearance of Childhood»*, quando diz: *“ (...) observa-se nos nossos dias uma diluição das fronteiras entre adultos e crianças, expressa, nomeadamente, no vestuário, nos jogos, nos comportamentos sociais, no tipo de crimes, nas atitudes e na linguagem, precisamente os campos em que, na idade de ouro da infância, (que ele localiza no período compreendido entre 1850 e 1950), mais se demarcavam as barreiras entre os dois mundos. Ao mesmo tempo, verifica-se o aparecimento do adulto-criança, uma nova espécie que se estende da primeira infância, isto é, dos dois ou três anos até à senilidade, e se caracteriza por ser alguém crescido, cujas capacidades*

*intelectuais e emocionais se encontram por realizar, e não são significativamente distintas das que são associadas às crianças.”* (1982: 78)

O aumento exponencial da informação, e do acesso à mesma, conduziram a uma quase impossibilidade de controlo e gestão, de diferentes contextos em paralelo: familiar e escolar. Consequentemente, observa-se o quase desaparecimento da linha que divide a infância da adultez, pela diluição do assilar progressivo de valores, conhecimentos e ideais, pela facilidade com que tudo chega até todos (Postman, N., 1987). Este quase desaparecimento da fronteira entre infância e adultez está também subjacente a uma visível infantilização da sociedade, o que tem como efeito uma «emancipação» das crianças. A criança é, não raramente, apresentada como pequeno adulto. Remetamo-nos para o que sucedia na Idade Média, em que os adultos eram muitas vezes apresentados em termos verdadeiramente infantis.

*“Não trabalham ou fazem-no de forma pouco séria, não têm envolvimento político, não têm prática religiosa, não representam qualquer tradição, não manifestam planos ou horizontes, não têm conversas demoradas e não há nada a que façam alusão que não seja familiar a um miúdo de oito anos (...).”* (Postman, N., 1987: 127)

A situação expressa no parágrafo acima transcrito está bem patente no contexto da actividade publicitária. Opiniões convergentes têm diversos autores, como Joshua Meyrowitz, através do ensaio «*No Sense Of Place*», de 1985, em que se refere ao estudo do impacto dos meios electrónicos no comportamento social; ou Marie Winn, através do trabalho «*The Plug-in Drug: Television, Children and the Family*», de 1977, ou no seu livro «*Children Without Childhood*», de 1983. Esta autora, na primeira obra citada, salienta a ideia da televisão como uma «droga» ministrada às crianças; na segunda, refere-se a um conceito de criança em extinção. Tendo, embora, como causa

razões de vária ordem: desde o contexto socio-ideológico dos anos 60, até à revolução sexual, aos movimentos de emancipação da mulher, e à entrada da mulher no mercado de trabalho, aos divórcios e pior situação económica; mas aponta, sem sombra de dúvida, a televisão como grande responsável.

*“Se, no plano da socialização das crianças de hoje, o impacte descrito correspondesse aos vaticínios feitos nos anos 50 e 60 acerca dos efeitos da televisão (...), seria o caso de perguntar como é que as sociedades em que vivemos, ainda se mantêm de pé e continuam a interrogar-se e a pesquisar, nomeadamente sobre a influência da televisão na vida das crianças. (...) Provavelmente, alguns discursos contra o alegado eclipse da infância incentivados pelos meios de comunicação de massas, continuam assentes naquela crença, ou seja, numa representação mistificada da infância, que está longe de corresponder à realidade.”* (Pinto, M., 2000: 80)

Esta problemática, à semelhança do que sucede com muitas outras que envolvem a criança e a infância, não apresenta verdadeiramente aspectos conclusivos. No entanto, os aspectos apresentados pelos diversos autores devem ser tidos em atenção; um deles é a limitação da discussão em torno da relação criança/adulto. É preciso encarar a sociedade, tendo em conta quer os pontos de vista dos adultos, quer os pontos de vista das crianças, como seres individuais e como partes de um determinado contexto social, nomeadamente o do consumo.

### **3. A criança enquanto consumidor.**

Se, por um lado, ao longo dos anos, a publicidade raramente vendeu às crianças directamente, ou de forma expressa, e se raramente os anúncios visavam a participação destas no processo de decisão de consumo familiar, por outro lado, nas últimas décadas este público tem vindo a transformar-se num negócio massivo, envolvendo investimentos

de milhões. Embora pequenos, traduzem-se em milhares em cada mercado; para se entender a posição da Publicidade neste contexto, é preciso reter esta ideia. O mercado infantil representa, em Portugal, 18 por cento da população. Ou seja, aproximadamente, um milhão e oitocentos mil portugueses têm menos de 15 anos. Uma grande fatia de «pequenos» consumidores. Pequenos, mas não um consumidor qualquer. O nível de influência das crianças nas compras familiares em Portugal constitui uma realidade que não pode ser ignorada; de acordo com o que era revelado há já 8 anos através de um estudo desenvolvido por Agante (2000), este nível de influência atingia uma dimensão que se traduziria em valores situados entre 180 a 270 milhões de contos (em moeda da altura). Importa referir que o estudo se dedicou à caracterização do mercado das crianças no nosso país e, mais especificamente, à mensuração do mercado primário que as mesmas constituem, ou seja aquele que envolve necessidades e meios financeiros para sua própria satisfação, tendo-o avaliado em cerca de 12,1 milhões de contos (em moeda da altura) em gastos imediatos, rotineiros e básicos.

*“São consumidores de palmo e meio, mas cada vez têm maior poder de influência junto dos pais.”*  
(Henriques, M., 1999: 20)

O exposto até aqui tem vindo a traduzir uma alteração do papel das crianças no contexto de consumo, já que a percepção da importância deste público, por parte das empresas, conduz a uma maior aposta em termos de uma comunicação mais direccionada. Só falando directamente com as crianças, segundo a sua linguagem, é possível dotá-las de mais poder de argumentação perante os pais, aumentando, assim, o seu poder de influência. Pretende-se que, as crianças já não digam apenas: «-Porque quero...», mas, que possam também dizer qual a razão. Adoptando, deste modo, uma opinião mais válida e mais credível. Segundo Filipa Gaspar Ferreira

(1999), é aos 3/4 anos de idade que as crianças atingem um estágio do seu ciclo de vida que lhes permite serem consideradas como consumidores. É a partir desta idade, que o Marketing lhes começa a dar verdadeira atenção e a investir fortemente na comunicação, a elas expressamente dirigida. Este perfil traduz-se, não só, nos produtos infanto-juvenis, mas também nos produtos de consumo familiar. A criança é um elemento que não pode ser esquecido na análise das compras familiares, pois pode ter uma influência considerável a este nível (Vieira, I. M. R., 2001). Segundo um estudo realizado em França e publicado pela revista *Entreprise* em 1996, as crianças influenciavam os pais em dois tipos de compras: de carácter familiar (carro, férias, computador, alimentos); e de produtos que lhe eram expressamente dirigidos.

A evolução social e, portanto, o encarar da infância como segmento geracional autónomo, tem vindo a aflorar uma situação vital para as empresas: o assumir cada vez mais precoce do estatuto de consumidor, e, portanto de influenciador no contexto familiar. Não se pode deixar de referir que a família constitui a célula de consumo por excelência... é para a família que mais se consome.

Aumentando a participação das crianças na Publicidade, e apresentando-as com um papel mais interveniente, está esta a maximizar a situação. Segundo um estudo realizado em França em 1996 pela Mediaperformances, junto de 400 mães, sobre a prescrição das crianças nos supermercados e hipermercados, podiam apresentar-se alguns dados curiosos que ilustravam, de alguma forma, este facto. Das 400 mães inquiridas, 60% afirmaram que os seus filhos insistiam na compra de um produto não previsto, e que, dentro desse número, 40% comprava automaticamente e 45% o fazia sob reserva. Ou seja, em 85% dos casos havia a hipótese da prescrição se transformar em acto de compra efectivo<sup>1</sup>. Outra conclusão que importa salientar, mostra que quando, por sua auto-iniciativa, um filho

1 - Fase do processo de tomada de decisão do consumidor, em que este procede à aquisição do produto desejado.

colocava um produto no carrinho de compras, 35% das mães o deixava ficar e que 40% o deixava ficar sob reserva. Das 400 mães inquiridas, 73% declarou que tendia a evitar cada vez mais certas zonas dos supermercados e dos hipermercados; pela noção do poder exercido por estas superfícies sobre as crianças, e destas sobre a família (in Carqueja, E., 1997).

Uma criança não deve ser encarada como um «adulto de pequenas dimensões». Afirmar que sabemos o que quer, ou o que pensa, pode ser negativo. É certo que, todos nós, já tivemos aquela idade, mas a sociedade de hoje já não é propriamente aquela que vivenciamos, e, portanto, também os consumidores não o são, hoje existem novos contextos, e novas exigências. A criança hoje é um consumidor característico. Quantas vezes, cada um de nós, não disseram algo do género: «-Os miúdos de hoje parece que já nascem ensinados!»? Importa conhecer a criança de hoje, para ser possível comunicar de forma eficaz. Por exemplo, a Levi's, antes da sua famosa campanha «Criaturas Selvagens» nos Estados Unidos da América, estudou o comportamento de várias crianças que faziam compras em centros comerciais. A J. W. Thompson Portugal tem trabalhado, nos últimos anos, com um painel de cerca de 60 crianças, analisando o que gostam, o que detestam, e como as modas e caprichos evoluem.

*“ A maior parte da informação sobre os assuntos que «estão a dar» fica desactualizada quando é recebida e, possivelmente, fossilizada quando se quer utilizá-la para fins de Marketing. Uma vez que é possível, e não muito caro, criar um contexto onde se possa falar regularmente com um grupo de crianças, é incrível como são poucos os Gestores que fazem isso.” (Mathews, J., 1997: 10)*

Não há margem para dúvida que o meio de comunicação privilegiado no contacto com as crianças é a televisão, já que aumenta o aspecto

lúdico que estas perseguem, e que muitas vezes vêem na Publicidade. Mas, esta posição privilegiada da comunicação publicitária por intermédio da televisão não se traduz apenas em anúncios directos ou indirectamente a elas dirigidos, está também presente em séries animadas, ou não, e noutro tipo de programação. A criança está mergulhada num mundo de fantasia, fascínio, diversão e brincadeira, quer se volte para a televisão, jornal, revista, livro, ou *outdoor advertising*. Contexto que, se acentua em momentos também eles ligados à fantasia, à diversão, ao fascínio, aos tempos livres (Natal, Páscoa, Verão,...) Sendo, portanto, aproveitados ao máximo pelas empresas, os seus *marketeers* e publicitários.

Com a aproximação destes momentos, e com a possibilidade de obterem algo mais, as crianças, ainda que inconscientemente, dedicam mais atenção às hipóteses disponíveis e manifestam o seu forte comportamento impulsivo. Esta circunstância revela-nos que os comportamentos de compra das crianças são ainda mais influenciados (comparativamente aos dos adultos) pelo formato da Publicidade. Aliás, e a título de exemplo, verifica-se que, apesar das mudanças já verificadas, continua ainda a estar bem presente o estereótipo, e uma comunicação que o reforça, menino/menina no direccionamento dos produtos, mesmo naqueles em relação aos quais já se verifica um uso unisexo. Podemos, a partir daqui, chegar até ao factor influenciador da Publicidade sobre o público em análise. Ao contrário do que diversos estudos apresentam sobre a contextualização da criança no consumo, o publicitário Anthony Gibson -Presidente da Leo Burnett-, defende que “os miúdos são muito inteligentes e têm uma perfeita consciência do que são as marcas

2 - Designação genérica das actividades de natureza publicitária feitas ao ar livre. Designa qualquer Publicidade exposta na via pública. Podemos distinguir diferentes tipos: painel, cartaz, letreiro, tabuleta, reclamo luminoso, parede pintada, transportes... Apresentam características constantes: grande poder de atracção, de comunicação, apelo visual e leitura instantânea, grandes dimensões, colocação em locais de boa visibilidade, e onde transita intenso fluxo de pessoas do segmento-alvo.

e a Publicidade. Reconhecem os logótipos e percebem as campanhas muito rapidamente.” Afirma que “ há crianças entre os 4 e os 9 anos que dizem que o melhor lugar do Mundo é a Toys ‘R’ Us” (1999: 13). Segundo David Buckingham (2000), as crianças podem mesmo ser vistas como uma audiência sofisticada, exigente, difícil de alcançar e de satisfazer. Longe de serem vítimas passivas, de uma cultura comercial, são encaradas como consumidores poderosos e sobreviventes. Este aspecto sai reforçado quando se analisam estudos de outros intervenientes no processo, como a J. W. Thompson Junior-Portugal, que chega a afirmar que os mais jovens são os mais exigentes. Um exemplo passa pela comunicação online: “Se consultam um site e não gostam dele, põem-no completamente de parte” (Ferreira, F. G., 1999: 14). Young (1984) chega mesmo a defender que as correntes demasiadamente vitimizantes das crianças encerram uma razoável dimensão emocional, repleta de concepções antecipadas sobre vulnerabilidade infantil, com o objectivo de justificar formas de protecção que os adultos usam para manter as crianças «no seu lugar».

Não se trata de renegar o enorme poder influenciador dos media e da Publicidade, aquilo que se pretende é o debate sobre: em que medida, e de que forma. É indiscutível a sua capacidade de influenciar identidades na criança, não de definir, já que mesmo os adultos não se encontram a salvo. Razões de preocupação existem com certeza. Mas, a tendência de apresentar a criança como elemento indefeso e inocente da sociedade perante os media é apenas uma de várias perspectivas da definição daquilo que é a infância. Segundo a historiadora Ludmila Jordano (in Buckingham, D., 2000), ao longo dos anos, foram-se definindo algumas razões para a concepção da infância, quer de natureza espiritual-cristã, quer de natureza ideológica. No primeiro caso, a criança é colocada num estado sagrado de vida; no segundo caso, coloca-se a criança como estando naturalmente incompatível com as necessidades do Mundo. Esta problemática acaba por gerar debates em torno

das necessidades das crianças. Tal aspecto conduz-nos até uma posição algo polémica e defendida por vários autores: a maturidade da criança, ou a falta dela; que a conduz à vulnerabilidade, ou não, perante a Publicidade. Um dos autores que o defende é Stephen Kline. Se por um lado, defende que a criança necessita de grandes ideais, de imagens positivas da personalidade, por outro lado defende que, para isso, necessita de ajuda para se enquadrar e amadurecer. O que implica alguém, ou alguma coisa com boas intenções e livre de motivações comerciais. Posição à qual a Publicidade não pode aderir segundo Kline: “O mercado nunca irá inspirar as crianças com grandes ideais ou imagens positivas da personalidade, contar histórias que as ajudem a ajustar às atribulações da vida, ou promover actividades que são mais úteis ao seu processo de maturação. Os interesses económicos tentam maximizar lucros, não se pode esperar que se preocupem com valores culturais ou com os objectivos sociais que estão nos bastidores do vector cultural consumista, que sublinha os media comerciais.” (in Buckingham, D., 2000: 148)

O argumento de que a Publicidade conduz as crianças a um maior materialismo, mais do que alguma vez seriam conduzidas sem este vector influenciador, é uma posição perigosa. Será que o contexto familiar, onde se podem inserir aspectos como o *status* socioeconómico, não constitui, também, um vector importante?! O desprendimento da família, um menor acompanhamento das crianças, o desconhecimento sobre «o que está a dar», acaba por empurrá-las para um acompanhante despido de «boas intenções», como foi referido acima; não é o facto da família estar ausente que a desliga do seu papel influenciador. A sua ausência empurra as crianças para a falta de orientação, tornando-se responsável, em paralelo com a Publicidade, pela posição delicada das crianças face à comunicação publicitária. Deste modo, não podemos descartar as posições assumidas por Young, quando defende que a maior parte das abordagens se pautam, erradamente, por um pressuposto: criança livre de

contexto, inocente perante sedutora Publicidade. A este propósito, interessa desmistificar a ideia de que o mercado e os media constituem um vector ao serviço das crianças. Não serão, antes, as crianças que se encontram ao serviço dos media?! Na minha opinião, não se pode radicalizar esta posição; bem poderíamos afirmar que existe antes uma «via de duas mãos». Ao expressar as suas necessidades, a criança vai dotar os media e o mercado das linhas de orientação necessárias para este actuar. Por sua vez, estes vão agir segundo estas necessidades percebidas, fazendo chegar até às crianças aquilo de que elas necessitam e o que desejam, influenciando-as. É neste contexto que não é raro ouvirmos comentários do tipo: «-O que é bom para os negócios é bom para as crianças», por parte de responsáveis empresariais. Não seria antes: o que é bom para os negócios é bom para as crianças e o que é bom para as crianças é bom para os negócios?! Porque se influenciam mutuamente.

A compreensão da relação que se estabelece entre as crianças e os media não pode ser integralmente percebida, se esta for analisada apenas segundo efeitos construtivistas, porque implica com a compreensão de como se desenrola o processo cognitivo em relação à Publicidade. Em sintonia com algumas das posições já aqui referidas, nomeadamente de Anthony Gibson -Presidente da Leo-Burnett- (1999), as pesquisas a este nível defendem que as crianças, longe de serem consumidores passivos da Publicidade, assumem uma postura diversificada. O que justifica esta posição?

*“A questão central é, se as crianças possuem, ou não, «defesas cognitivas» que as irão dotar de auto-defesas contra a influência persuasiva da Publicidade. Temos vindo a estar atentos aos processos de investigação para a identificação da idade, a partir da qual, as crianças estão alerta para as diferenças entre anúncios e programas, e para as intenções persuasivas da Publicidade, a previsão, estima que os resultados dependem,*

*significativamente, dos métodos utilizados para esta pesquisa.”* (Buckingham, D., 2000: 151)

Desde tenra idade (7/8 anos), as crianças estão em condições de perceber as motivações da Publicidade, e com alguma frequência, são bastante cínicas a este respeito. Nem sempre a criança acredita que está perante uma afirmação completamente fiável, verdadeira. A criança sabe, de alguma forma, dos dispositivos persuasivos que aquela emprega, e constantemente tenta comparar o que diz a Publicidade com a sua experiência. Mas, são conclusões e afirmações deste tipo que levam muitas vezes a definir como generalistas várias das opiniões sobre o que está aqui em discussão. Alguns estudos apresentam as crianças como: abertas para as funções persuasivas da Publicidade, para o potencial de decepção, com capacidade para parodiar situações publicitárias (dada a sua noção da realidade), e como um público que rejeita alguns modelos da Publicidade. São conclusões deste tipo que levam a concluir, contrariamente ao que alguns afirmam de forma tendenciosa, radical e fundamentalista, que as crianças não podem genericamente ser classificadas de vulneráveis, simples e indefesas vítimas. Interessa, no entanto, salvaguardar o seguinte: trata-se de um conjunto de mecanismos cognitivos à disposição das crianças, mas que poderão não ser, sempre, utilizados pelas mesmas. O que conduz, com frequência, a uma aceitação imediata dos anúncios, e a uma ausência de cepticismo por parte da criança. Podemos, então, concluir que a velha máxima, que apresenta os adultos como consumidores obrigatoriamente exigentes e lógicos, e as crianças como supostamente incapazes de assumir estas características, coloca de lado vectores de influência comportamentais de natureza simbólica, emocional e com expressão cognitiva.

*“As crianças são particularmente sensíveis às novidades, gostam de experimentar tudo, são cada*

*vez mais exigentes, e de certa forma são sensíveis à Publicidade (...).*" (Diogo, A., 1999: 24)

O Marketing Infantil não é brincadeira! Mais emotivas do que os adultos, as crianças desenvolvem reacções a curto prazo, senão de imediato, ao que lhe é apresentado pelo Marketing. Explorando o seu meio (a escola e a casa), através de técnicas de comunicação que se caracterizam pelo recurso, altamente visível, ao real e ao imaginário, esta disciplina remete para toda a conjuntura lúdica que envolve o contexto infantil. Importa salientar que, apesar da grande percepção que as crianças têm da Publicidade e daquilo que são as marcas, como afirma Anthony Gibson -Presidente da Leo Burnett- (1999), também é verdade que este segmento se caracteriza por uma grande infidelidade às mesmas, e, também, às diferentes categorias de produtos. Para minimizar estes efeitos, as empresas têm recorrido a uma grande coerência comunicativa ao longo dos tempos, tentando criar um sentimento de identificação e habituação. Talvez seja por isso que alguns estudos revelam que dois terços das marcas as acompanham ao longo dos anos.

Ao reflectir sobre o ambiente publicitário, pode verificar-se que são usados, com mais frequência, certo tipo de factores de influência, na comunicação desenvolvida para um público infanto-juvenil. Esses factores vão de encontro às forças de reacção das crianças e dos adolescentes. Trata-se de uma atitude puramente manipuladora do comportamento de consumo. Tais factores de influência baseiam-se em vectores comportamentais, tais como: necessidade de controlo, imitação dos mais velhos, vontade de integração, posse, dicotomia mal/bem.

A única conclusão a tirar, neste momento, é a de que a criança não pode ser classificada como intrinsecamente indefesa, sendo altamente condicionada por aspectos como: contexto, experiências vivenciadas e desenvolvimento cognitivo.

Muitos investigadores têm vindo a encontrar

entraves importantes ao tentarem estudar as consequências da Publicidade nos conhecimentos e atitudes. Avaliar o comportamento aquisitivo é ainda mais complexo, na medida em que o hiato entre atitude e comportamento pode ser enorme. Mas, as características voláteis da tomada de decisões e do contexto social trazem-nos problemas extremamente complexos, para além das investigações que muitas vezes ficam na gaveta, ou que não são divulgadas, apesar de realizadas, e que podem conter alguns dados extremamente interessantes.

Toda a complexidade do estudo e interpretação do comportamento aquisitivo parece uma barreira difícil de ultrapassar; apesar disso a posição que aqui se defende, não passa por ignorar este assunto; posição demonstrada pelas inúmeras investigações que foram sendo desenvolvidas ao longo dos tempos sobre o comportamento aquisitivo das crianças.

## Bibliografia

- AGANTE, Luisa (2000), *Marketing para Crianças*, Tese de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- ARIÈS, Philippe (1962), *Centuries of Childhood*, Robert Baldick, Translator, Vintage Books, NY, p.57-154 (1975), *L'Énfant: la Fin d'un Règne*, Autrement, n°3, p.169-171 (1986), *La Infancia*, Revista d'Educación, n°281, Texto publicado originalmente em 1979, Vol.VI da edição italiana da Enciclopédia Einaud, p.16-17
- BUCKINGHAM, D. (2000), *After the Death of Childhood. Growing Up in the Age of Electronic Media*, Polity Press, UK, p.145-116
- CARQUEJA, Eduardo (1997), *Carta do Director. O Consumidor Novo*, Marketeer, Junho, Ano II, n°12, p.4
- DESCAMPS, Jean-Pierre (1991), *Dossiê : O Direito e a Paixão de Crescer*, Autrement, p.173
- DIOGO, António -Departamento de Nutrição Infantil da Nestlé Portugal- (1999), in *Dossiê Marketing Infantil. À Conquista das Crianças*, Marketeer, Outubro, n°40, p.24
- FERREIRA, Filipa Gaspar -J.W.Thompson Junior, Agência Infante-Juvenil- (1999), in *Dossiê Especial, Crianças na Comunicação*, Meios & Publicidade, Julho, n°67, p.44
- FINKELKRAUT, Alain (1991), in *Dossiê: O Direito e a Paixão de Crescer*, Autrement, p.175
- FRANKLIN, B. (1995), *The Case of the Children's Rights. A Progress Report. The Handbook of Children's Rights. Comparative Policy and Practice*, Routhledge, London, p.3-22
- GIBSON, Anthony (1999), in *Dossiê Especial Comunicar com Crianças. Um Target em Crescimento*, Meios & Publicidade, Julho, Ano 2, n°67, p.13
- HENRIQUES, Margarida (1999), *Dossiê Marketing Infantil*, Marketeer, n°40, p.2
- LAPASSADE, Georges (1977), *O Mito do Adulto*, Análise Psicológica, n°1, p.13-22
- MATHEWS, Jane (1997), in *Dossiê Crianças. Como Comunicar com as Crianças*, Marketeer, Junho, Ano II, n°12, p.10-65
- MEYROWITZ, Joshua (1985), *No Sense of Place: the Impacte of Electronic Media on Social Behaviour*, Oxford University Press, New York-Oxford
- PINTO, Manuel (2000), *A Televisão no Quotidiano das Crianças*, Biblioteca Ciências do Homem, Vol.29, Edições Afrontamento, Porto, p.63-65, p.76-80, p.89-93, p.111
- POSTMAN, Neil (1982), *The Disappearance of Childhood*, Delacorte Press, New York, p.78-98 (1987), *Amusing Ourselves to Death. Cap Teaching as an Amusing Activity*, Methuen, London, p.127
- SARMENTO, Manuel Jacinto e Pinto, Manuel (1997), *As Crianças. Contextos e Identidades*, Coleção Enfants, Centro de Estudos da Criança, Universidade do Minho, Braga, p.11,14
- VIEIRA, Iolanda Maria Reino (2001), *A Influência das Crianças na Decisão de Compra dos Pais. Uma Abordagem pelo Estilo Parental*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Especialização em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- WINN, M. (1977), *The Plug-in-Drug: Television, Children and Family*, Viking Press, New York
- (1983), *Children Without Childhood*, Pinguin Books, Harmondsworth
- YOUNG, B. M. (1984), *New Approches to Old Problems: the Growth of Advertising Literacy*, Presentation to the International Conference «Perspectives on Television and Children», Aix-en Provence, 1-3 July.





# O e-Learning como factor de sucesso na gestão da inovação

José Magano

Professor coordenador CIIIC / ISCET

Elana Sochirca

CIIIC / ISCET

Carlos Vaz de Carvalho

Professor adjunto ISEP / IPP

## Resumo

O conhecimento sobre os conceitos e modelos de inovação e sobre as melhores práticas organizacionais para inovar ao nível dos produtos, serviços, processo e da própria gestão, é essencial para a empresa ser mais organizada e eficaz na criação de valor. Perante a oportunidade/necessidade de lançar uma oferta nesta área, o ISCET concebeu um curso de formação em Gestão da Inovação, dirigido a públicos com formação superior e/ou quadros de empresas e organizações com responsabilidades intermédias e superiores de gestão.

Atendendo às características do próprio Instituto, do seu público-alvo e, em particular, em função do sucesso da iniciativa de e-learning do ISCET, foi entendido que esta oferta deveria ser lançada num modelo de formação à distância, respondendo à dificuldade generalizada de inúmeros profissionais poderem recorrer a formação em regime presencial fora dos seus horários normais de trabalho. Este artigo descreve a abordagem assumida na concepção e desenho deste curso.

## Abstract

The knowledge of concepts and models of innovation and organizational best practices in terms of innovation in products, services and process management, is essential for a company to be able to effectively create value. Given the opportunity/need to launch an offer in this area, ISCET designed a training course in Innovation Management, addressed to a public with higher education and responsibilities at top or middle management.

Given the characteristics of the Institute, its target audience, but also as a result of the success of ISCET's e-learning initiative, it was understood that this offer should be launched in a distance training model, as an answer to the widespread difficulties of many professionals to use face-to-face training schemes outside their normal work periods. This article describes the approach taken in the design and layout of this course.

**Palavras-chave:** gestão, inovação, empreendedorismo, e-Learning, formação

**Keywords:** management, innovation, entrepreneurship, e-learning, training

## I. Introdução

Numa sociedade baseada no conhecimento, a inovação tem um papel fundamental na diferenciação de produtos e serviços com valor acrescentado, susceptíveis de promover o aumento da competitividade das empresas. Apesar de uma cada vez maior consciência da necessidade de inovar para competir, a motivação das empresas para a inovação não é inata ou espontânea. Não sendo um processo natural na nossa cultura, a sua implementação nas organizações deve ser estimulada, bem como a aceitação de risco e a afectação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos ao respectivo processo.

Os riscos inerentes ao processo de inovação podem ser efectivamente minimizados mediante a sua integração planeada e estruturada na estratégia e processos organizacionais. A cultura de inovação deve ser assumida como um elemento diferenciador e impulsionador do sucesso empresarial.

A inovação deve também ser entendida como um processo em que interagem diversos sistemas: o tecnológico e técnico, o económico, o político, o social e institucional. Assim, a inovação está não só associada à produção de novas tecnologias, à descoberta de novos materiais ou de novos produtos, mas igualmente à adopção de novos processos de produção e de novas práticas organizacionais.

Fazendo parte de um processo transversal, a inovação não deve ser encarada como uma prática exclusiva das hierarquias superiores das empresas e dos departamentos de I&D (investigação e desenvolvimento), mas, pelo contrário, deve ser participada pelos diversos agentes (internos ou externos) que interagem na dinâmica organizacional. Neste sentido, as empresas potenciarão benefícios do estabelecimento de uma estreita relação quer com as organizações que promovem a investigação e o saber (universidades e centros de investigação), quer com organizações do seu sector de actividade e de outros sectores relacionados, para assim adquirirem conhecimento e acompanharem a evolução sócio-económica do contexto em que estão integradas.

O conhecimento sobre os conceitos e modelos de inovação, sobre as melhores práticas organizacionais para inovar ao nível dos produtos, serviços, processo e da própria gestão, é essencial para a empresa ser mais organizada e eficaz na criação de valor. O acesso a este conhecimento pode ser fomentado através da aprendizagem baseada nas novas tecnologias, nomeadamente através de plataformas de *e-Learning*, respondendo a uma necessidade formativa e prática, sobretudo se se tiver em consideração a dificuldade generalizada de inúmeros profissionais poderem recorrer a formação em regime presencial fora dos seus horários normais de trabalho.

Perante a oportunidade de conceber uma oferta formativa à distância na área da gestão da inovação, o ISCET construiu um curso de formação em Gestão da Inovação, dirigido a públicos com formação superior e/ou quadros de empresas e organizações com responsabilidades intermédias e superiores de gestão. A formação em gestão da inovação construída pelo ISCET tem como fim proporcionar ao público formando uma compreensão clara sobre os principais conceitos da inovação e os factores críticos de sucesso para inovar e competir, e uma reflexão sobre as competências relevantes para gerir a inovação, quer ao nível estratégico, quer operacional. Complementarmente, a formação configurada apresenta evidência empírica de abordagens diversas aos processos de inovação, nomeadamente casos de estudo sobre situações reais de empresas de relevância na economia nacional.

Para o sucesso da iniciativa contribuiu decisivamente a experiência prévia do ISCET na utilização do e-learning, dos seus modelos, metodologias e ferramentas, no âmbito das suas actividades académicas. A iniciativa de e-learning do ISCET, que tem sido sistematicamente objecto de avaliação ao longo dos seus dois anos de existência, tem proporcionado os meios e os conhecimentos aos docentes e alunos do Instituto para fazerem uso pleno das ferramentas de comunicação e informação para finalidades de ensino/aprendizagem. Permitiu

igualmente ao Instituto a criação de bases sólidas para o lançamento de iniciativas de formação bem estruturadas e que respondem às necessidades do mercado, quer em termos de áreas abordadas quer em termos de modelos de formação adequados a públicos profissionais com grandes limitações em termos de compatibilização temporal e espacial das suas responsabilidades sociais e profissionais.

## **2. e-Learning**

Perante a necessidade de adoptar uma definição concreta do termo e-learning, dada a multiplicidade de interpretações existentes, podemos optar pela proposta de Elliot Masie, muito popularizada na Internet: “[O e-learning consiste no] uso de tecnologias de comunicação para criar, promover, distribuir e facilitar a aprendizagem, em qualquer lugar e em qualquer momento”. É uma definição elegante e abrangente, se bem que esta abrangência possa introduzir demasiada liberdade no baptismo de algumas iniciativas<sup>3</sup>. Podemos talvez limitar um pouco esta flexibilidade, indicando que o e-learning corresponderá a qualquer metodologia de ensino/aprendizagem integrando actividades, suportadas por Tecnologias de Informação e Comunicação, essenciais para atingir os objectivos de aprendizagem traçados. A palavra-chave nesta definição é “essenciais”, no sentido em que significa que para o aluno conseguir atingir as metas a que se propôs terá efectivamente de usar conteúdos e actividades disponibilizados por meios de comunicação electrónicos.

O e-learning possibilita e motiva uma responsabilidade acrescida ao aluno/formando na sua aprendizagem. O aluno/formando passa a controlar diversos aspectos do processo, como a escolha e o acesso às fontes de informação, os momentos e locais desse acesso, os processos de interacção com os outros participantes, etc. Simultaneamente, atribui ao professor/formador o papel mais nobre de tutorar e guiar o aluno no seu desenvolvimento cognitivo.

---

3 - Para muitas Universidades, colocar um conjunto de *pdfs* na Internet e responder a dúvidas dos alunos por correio electrónico já é e-learning.

Estudos realizados demonstram que estes processos de personalização da aprendizagem, ao atribuir maior responsabilidade ao aluno, aumentam a eficiência da aprendizagem e geram profissionais com maior capacidade para reagir às alterações do ambiente de trabalho (Moore, 1996; Vaz de Carvalho, C., 2001).

O e-learning deve ainda permitir a construção de vizinhanças temáticas, autênticas Comunidades de Aprendizagem (Rheingold, 1993) que facilitem a construção de conhecimento pela integração de alunos, professores e especialistas em discussões e actividades interactivas.

A utilização de tecnologia no processo de ensino/aprendizagem deve, no entanto, passar por um processo estratégico e planificado de alto nível envolvendo os níveis de gestão e decisão máximos. Um papel identicamente relevante deve ser atribuído aos formadores - não será realista a tentativa de imposição de modelos de ensino/aprendizagem sem que os formadores se sintam confortáveis com todas as suas componentes, em particular, as que dizem respeito à manipulação tecnológica.

### **2.2 A Iniciativa de e-Learning do IS CET**

A iniciativa de e-learning do IS CET decorreu da visão estratégica do Instituto mas também da necessária adequação da sua prática académica ao paradigma de Bolonha. Em função da similitude de objectivos e paradigmas, pareceu óbvia uma abordagem ao e-learning como uma nova ferramenta de trabalho que, numa fase inicial, complementasse activamente o ensino/aprendizagem presencial, para, numa fase posterior, se adequar ainda melhor às características dos alunos do Instituto, na sua maioria trabalhadores-estudantes, com frequência pós-laboral das actividades lectivas.

As linhas de condução estratégica basearam-se em percepções que decorrem da realidade envolvente. O IS CET caracteriza-se por uma relação próxima com o público profissional e com o mercado de trabalho. Daí o reconhecimento imediato da:

- Percepção que a adopção do e-learning pode

contribuir para uma maior flexibilidade de acesso para uma diversidade de alunos;

- Percepção de que os ambientes tecnológicos poderão aumentar a eficácia e eficiência do processo de aprendizagem;
- Percepção que a adopção do e-learning pode contribuir para um melhor posicionamento do Instituto no mercado.

A implementação da iniciativa implicou necessariamente o planeamento estratégico em colaboração com os órgãos de direcção, a organização e definição pedagógica das iniciativas com os órgãos científicos, pedagógicos e departamentais e o suporte aos professores e alunos na implementação das iniciativas.

A avaliação sistemática da iniciativa, já publicada, nas suas diversas etapas, em (Magano, 2007) e (Magano, 2008), permitiu identificar factores relevantes de sucesso e rejeição do e-learning no seu processo de adopção no ISCET.

Foi notória a disponibilidade de acesso à Internet por parte dos alunos, representando uma realidade concreta de acesso às ferramentas de e-learning. Trata-se de um público não só habituado à Internet mas para quem a mesma já é uma ferramenta fundamental de trabalho, educação e lazer. Tornou-se claro que este é o público ideal para a implementação do e-learning: tem um domínio completo da Internet e das suas ferramentas; sabem e costumam usá-la para fins profissionais e educacionais pelo que estão preparados para tornar o e-learning na sua metodologia de aprendizagem predominante.

No que diz respeito à implementação da iniciativa, e relativamente à utilização das ferramentas pedagógicas, é de destacar a ênfase colocada na distribuição de conteúdos, quer na vertente de organização da disciplina (objectivos, programa, ficha, regulamento, avaliação, bibliografia, etc.) quer em relação a materiais específicos da disciplina que foram disponibilizados em vários formatos (acetatos, manuais, artigos, referências externas, glossário, etc.). A entrega de trabalhos foi outra das possibilidades usadas com alguma frequência. O

uso desta ferramenta esteve associado a actividades colaborativas como estudos de caso e projectos. Por outro lado, os fóruns foram elementos importantes de construção da comunidade.

O número de acessos e a duração desses acessos revela que a plataforma de e-Learning do ISCET já é usada pela generalidade dos alunos. Em particular, ao longo do último ano, registou-se um aumento do volume de dados transferido o que significa que os alunos estão a utilizar com mais intensidade a plataforma, quer para consulta e carregamento de recursos quer para a realização das suas actividades lectivas. Os alunos usam mais recursos, durante mais tempo e com mais variedade de ferramentas, o que é comprovado pelo aumento do tempo médio de cada visita à plataforma.

Em termos diários, regista-se uma distribuição de acesso muito equilibrada entre as 08 horas e as 24 horas. Este equilíbrio resulta, em parte, da utilização da plataforma de e-learning pelos alunos, em paralelo com a sua actividade profissional.

A utilização em momentos de pausa lectiva para avaliações e exames confirma ainda que a plataforma de e-learning do ISCET também é um instrumento fundamental de apoio à auto-aprendizagem dos alunos. O site de e-learning do ISCET é regularmente visitado por motores de pesquisa. Naturalmente que para além das palavras referentes ao próprio Instituto (ISCET, Turismo, Empresariais, etc.), salientam-se também termos correspondentes aos cursos (Solicitadoria, Fiscalidade, Internacionais, etc.). Este aspecto pode ser outro factor relevante em termos de reforço do Marketing do ISCET. Ou seja, reforçando a presença de palavras-chave relacionadas com a actividade lectiva do ISCET isso permitirá aumentar a visibilidade da Instituição através da sua plataforma de e-learning.

A maioria dos acessos é originária de Portugal. No entanto regista-se um número já interessante de acessos do Brasil e de Espanha, o que pode corresponder a um mercado a explorar pelo Instituto. Um dos aspectos positivos da iniciativa mais

mencionados refere-se à possibilidade de reforçar os laços entre alunos e professores, mas também com a própria Instituição. A criação desta Comunidade académica aparece claramente reforçada pela utilização do e-learning.

“Penso que a implementação desta plataforma, permitiu aos alunos aceder a informação vital para as suas disciplinas e contribuiu para a aproximação dos docentes aos seus alunos. Este parece-me que é o aspecto mais positivo do e-learning.”

O outro aspecto positivo foi a facilidade de acesso aos recursos, quer numa perspectiva de digitalização dos mesmos mas também pelo facto de evitar deslocações ao Instituto.

“Ter dispensado da reprografia e começar a utilizar a Internet para a distribuição do material de estudo.”

“O aspecto mais positivo, foi ter a possibilidade de aceder aos conteúdos programáticos e também poder entregar os trabalhos, entre outros.”

Mas os docentes viram também vantagens associadas aos novos modelos pedagógicos:

“Da perspectiva dos docentes, que é o meu caso, uma maior regularidade de disponibilização de materiais e conteúdos; a possibilidade de, com maior rigor, implementar, intensificar e controlar um processo de avaliação contínua e um efectivo processo de auto-estudo por parte dos alunos, a diversificação de actividades de ensino/aprendizagem, enquanto complementos importantes às sessões colectivas com os alunos, existem efectivamente imensas vantagens que poderiam ser aqui referidas e com as quais me fui deparando ao longo do semestre que acabou.” Os alunos referem esmagadoramente que a aprendizagem através de e-learning foi melhor (Sim

- 79% contra Não - 8%), que frequentariam outras cadeiras através de elearning (Sim - 79% contra Não - 8%) e que recomendariam esta abordagem aos colegas (Sim - 88% contra Não - 0%).

Os resultados obtidos na implementação no ISCET, permitem concluir que existe uma apetência muito grande por parte dos alunos e professores pela utilização de ferramentas de TIC como complemento do seu processo de ensino/aprendizagem. Claramente os alunos utilizaram de forma relativamente intensa as ferramentas disponibilizadas. Isto reflecte de certa forma o seu hábito de utilização destas ferramentas extra-curso. Também indica que este género de ferramentas obriga a um maior esforço de promoção e de orientação na sua utilização por parte dos professores.

### 3. Gestão da Inovação

Pela necessidade imperiosa de intervir na área da gestão da inovação, dadas as actuais limitações de oferta e conhecimento nesta área, o ISCET construiu um curso de formação em Gestão da Inovação, dirigido a públicos com formação superior e/ou quadros de empresas e organizações com responsabilidades intermédias e superiores de gestão.

A formação em gestão da inovação construída pelo ISCET tem como fim proporcionar ao público formando uma compreensão clara sobre os principais conceitos da inovação e os factores críticos de sucesso para inovar e competir, e uma reflexão sobre as competências relevantes para gerir a inovação, quer ao nível estratégico, quer operacional.

Naturalmente, e pelas razões atrás apontadas, a formação foi imediatamente configurada de forma a beneficiar dos modelos e metodologias de e-learning,

Módulo	Objectivos de aprendizagem	Textos	Slides	Caso de estudo	Questionários de aferição de conhecimentos
1 - Conceitos e Modelos de Inovação	✓	✓	✓	✓	✓
2 - Inovação e Estratégia Organizacional	✓	✓	✓	✓	✓
3 - Inovação e Criatividade	✓	✓	✓	✓	✓
4 - Inovação e Design	✓	✓	✓	✓	✓
5 - Inovação e Tecnologia	✓	✓	✓	✓	✓
6 - Inovação e Serviços	✓	✓	✓	✓	✓
7 - Inovação e Marketing	✓	✓	✓	✓	✓
8 - Inovação e Propriedade Industrial	✓	✓	✓	✓	✓
9 - Financiamento da Inovação	✓	✓	✓	✓	✓
10 - Gestão da Inovação	✓	✓	✓	✓	✓

Tabela 3.1 - Estrutura do curso “Gestão da Inovação

estando disponível sobre a plataforma Moodle do ISCET (figura 3.1).

Inovação”, slides em formato *Power Point* e um questionário de aferição de conhecimentos, com



Figura 3.1

### 3.2 Estrutura e módulos do curso

O curso em Gestão da Inovação está estruturado em módulos. Cada módulo está subordinado a um tema, começando pelo enquadramento e pelos conceitos básicos de inovação, e evoluindo até aspectos como a transferência de tecnologia e propriedade industrial ou como o financiamento da inovação.

Cada módulo enuncia os objectivos de aprendizagem e é sustentado por conteúdos que incluem sempre um texto de base, designado por “Cadernos de

10 questões do tipo “verdadeiro/falso”. Quase todos os módulos incluem um caso de estudo, normalmente sobre uma situação real de uma empresa em que se destaca um aspecto relevante de processos de inovação. A tabela 3.1 lista os módulos do curso e identifica os conteúdos disponibilizados.

4 - O Curso de formação em Gestão da Inovação foi desenvolvido pelo ISCET e pela InovaMais, entidade vocacionada para a consultadoria, formação e gestão de projectos de inovação empresarial. A produção dos conteúdos foi promovida pela AEP e co-financiada pelo POEFDS, no âmbito da Tipologia de Projecto 4.2.2 - Desenvolvimento de

O módulo 1 - “Conceitos e Modelos de Inovação”, incide introduz o tema da inovação, justifica a sua importância e explicita os principais conceitos de inovação. Neste módulo são discutidos os principais modelos de inovação, os riscos de inovar e as características das empresas e organizações inovadoras. O texto de apoio, tal como os dos módulos subsequentes, ilustra os aspectos conceptuais introduzidos com um exemplo real de uma empresa.

O módulo 2 - “Inovação e Estratégia Empresarial” tem por objectivo evidenciar a importância estratégica da inovação para a empresa, procurando suscitar uma reflexão sobre os aspectos estratégicos dos processos de inovação, sobre as principais funções e etapas do planeamento estratégico na organizações e sobre o contributo do capital humano como factor estratégico de inovação.

O módulo 3 - “Inovação e Criatividade”, releva o processo criativo como base da inovação e apresenta técnicas de estímulo à criatividade nas organizações. Neste módulo, faz parte do processo de aprendizagem a associação de actividades complementares, introduzidas pelos formadores *on line*, que procuram envolver o formando num processo criativo simulado relacionado com o seu contexto profissional.

O *design* é o tema do módulo 4. No contexto da gestão da inovação, o *design* é visto numa perspectiva lata, incluindo os aspectos de concepção e engenharia industrial, ou mesmo os *workflows* operacionais, sendo que deve ser forçosamente integrado na gestão global da inovação da empresa. O módulo 5, - “Inovação e tecnologia”, introduz a tecnologia como elemento fundamental do processo de inovação. Frequentemente associa-se à inovação o conceito de inovação tecnológica, mas naturalmente esta trata-se apenas de uma das dimensões da inovação. A tecnologia tem uma tipologia própria e a sua integração e utilização nas organizações tem

Estudos e Recursos Didácticos.

impactes diferenciados, que afectam a capacidade inovadora e criativa. Neste ponto são discutidos indicadores de inovação tecnológica no plano nacional e internacional e discutidos modelos, actividades empresariais e ferramentas de gestão da inovação tecnológica.

A inovação não é sempre tecnológica e manifesta-se igualmente no plano dos serviços e do marketing. O módulo 6 - “Inovação e Serviços” expõe os conceitos e as características de serviço e que modelos de inovação de serviços existem e como podem ser aplicados. O módulo 8 - “Inovação e Marketing”, caracteriza as funções de marketing numa organização e como intervêm no processo de inovação. A importância da inovação ao nível do marketing é fundamental, desde logo na actualidade, em que a diferenciação competitiva se concretiza intensivamente na fase da comercialização e difusão de produtos e serviços.

O módulo 8 - “Inovação e Propriedade Industrial”, incide sobre aspectos relacionados com a propriedade industrial, as marcas e as patentes, que permitem às organizações uma protecção crítica do seu património tecnológico. Os processos criativos, de investigação e desenvolvimento, a que muitas vezes está associado um grande esforço de investimento, conduzem a resultados, sob a forma de produtos ou de serviços, que, sem protecção, podem ser facilmente reproduzidos pela concorrência, sobretudo se esta estiver atenta e possuir capacidade de engenharia, produtiva e rapidez de resposta. A valorização dos esforços de I&D, seja através de que vias for - transferência de tecnologia, licenciamento, exploração produtiva e comercial dos resultados, ou, simplesmente, a venda, deve ser suportada por mecanismos de protecção adequados.

Como se referiu, as actividades inovadoras, nomeadamente de I&D, exigem investimento. As fontes de financiamento, portanto, assumem uma importância decisiva nas organizações, que nem sempre, porém, possuem ou conseguem mobilizar os recursos financeiros necessários para



empreender processos inovadores. O módulo 9 - “Inovação e Financiamento”, analisa o tipo de fontes de financiamento públicas e privadas aplicáveis à inovação, e como a dimensão financeira deve ser ponderada na gestão da inovação.

Finalmente, no módulo 10 - “Gestão da Inovação”, os assuntos tratados modularmente no curso são integrados e apresnetam-se modelos de gestão integrada da inovação. O desenvolvimento do módulo é feito numa perspectiva sistémica da gestão, procurando orientar o formando no sentido de uma percepção integradora de gestão e a que reflecta sobre a sua aplicação em contexto empresarial.

### 3.3 O processo de aprendizagem

A estrutura modular do curso é disponibilizada aos formandos, sendo orientados para percorrer os conteúdos sequencialmente. Estima-se a duração média de 10 horas de aprendizagem por módulo, que inclui a leitura dos materiais (textos, *slides* e casos de estudo), após o que cada formando deverá responder a um questionário de aferição de conhecimentos. Esta actividade permite testar o formando, proporcionando-lhe um *feedback* imediato do desempenho, bem como ao formador à distância. Este *feedback* permite ao formando concluir sobre se está em condições de avançar para o módulo seguinte ou se deve rever as matérias voltar, mais tarde, a submeter-se ao processo de aferição. O formador, por outro lado, tendo conhecimento do desempenho do formando, pode definir novas aproximações e actividades, de modo a manter o formando motivado e a proporcionar-lhe vias complementares que lhe permitam organizar melhor e mais eficazmente a sua aprendizagem.

Ao longo do curso o formador vai estabelecendo *milestones*, nomeadamente momentos específicos para a implementação de actividades complementares ao processo de aprendizagem implícito na estrutura modular disponibilizada. Estas actividades incluem:

- Fóruns de discussão sobre assuntos relacionados

com os módulos. Esta actividade permite ao formando participante discutir esses assuntos, apresentando desejavelmente entre outras, apreciações críticas, dúvidas, exemplos do exercício real ao nível profissional e empresarial. Outros formandos podem responder, sempre com moderação e intervenção dos formadores. A participação útil em fóruns é motivadora e potenciadora de uma aprendizagem mais eficiente.

- Questionários de aferição de conhecimentos: em complementaridade aos questionários previamente disponibilizados, que permitem aferir conhecimentos por módulo, a introdução de 2 a 3 questionários mais abrangentes e integradores, ocorre em momentos intermédios do curso. A intenção é manter os formandos atentos e envolvidos com regularidade no processo de aprendizagem.

- Actividades com base em conteúdos multimédia: o desenvolvimento mais recente de novas tecnologias multimédia tem permitido a produção de conteúdos avançados de suporte aos processos de ensino-aprendizagem, nomeadamente simuladores e elementos audio-visuais com fins formativos. O ISCET dispõe de alguns destes conteúdos, concluídos e em preparação, que valorizam a oferta, mais completa e diversificada.

A avaliação do formando estará presente quando for relevante a atribuição de créditos para fins profissionais e curriculares. Nestes casos, está previsto um momento de avaliação final em regime presencial.

### Conclusão

O panorama actual do próprio e-learning é de desenvolvimento e evolução. Existe um grande número de iniciativas a todos os níveis, desde os aspectos pedagógicos até aos tecnológicos. Ao nível pedagógico, procura-se identificar as estratégias de ensino/aprendizagem mais adequadas a casos concretos, visando uma perspectiva de qualificação através de metodologias de avaliação holísticas.

Acima de tudo, é patente que o e-learning deve ser

encarado como uma ferramenta educativa diferente, com as potencialidades, dificuldades e limitações que lhe estão inerentes. O investimento das IES em e-learning deve assim integrar-se numa preocupação alargada com a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem, mais do que constituir um objectivo estratégico de per si.

A iniciativa de e-learning do ISCET permitiu concluir que:

- O e-learning permite que os alunos acedam aos professores e conteúdos de forma remota e adaptada temporalmente
- O e-learning promove a autonomia dos alunos na pesquisa e exploração de fontes de informação
- A formação de professores e gestores para que eles se sintam confortáveis ao utilizar e-learning motiva-os para a adopção de inovações pedagógicas
- O e-learning sairá reforçado com sistemas de apoio para os utilizadores
- O e-learning reforça a participação activa em processos de aprendizagem através de colaboratividade e trabalho em grupo.

A participação no curso “Gestão da Inovação” através de uma plataforma de *e-Learning* como o Moodle, permite a adesão fácil dos utilizadores (formandos e formadores) a uma comunidade virtual que, na prática, pode configurar uma rede de “agentes de inovação”. Uma rede de pessoas implicadas no tema potencia no futuro relações diversas, nomeadamente a troca de informações, a mobilização facilitada de interessados em novas iniciativas formativas, o contacto de agentes em empresas e outras organizações com o fim de promover actividades de cooperação, formação, estágios e projectos de investigação aplicada e de consultadoria.

A exploração útil desta potencial implica que o ISCET se organize no sentido de dar suporte a estas actividades, de modo integrado e com abertura para acomodar a dinâmica própria que está sempre presente no desenvolvimento de redes e na evolução de contexto.

## Bibliografia

MAGANO, J.; CASTRO, A.; VAZ DE CARVALHO, C. (2007). “Uma Abordagem Holística ao e-Learning numa Instituição de Ensino Superior”, em *Actas da Conferência Ibero-Americana InterTIC 2007*, Porto

MAGANO, J.; CASTRO, A.; VAZ DE CARVALHO, C. (2008). “O e-Learning no Ensino Superior: um caso de estudo”. In *Educação, Formação & Tecnologias* (ISSN 1646-933X); vol. 1(1), pp. 79-92. Disponível em <http://eft.educom.pt>.

MOORE, M. G. e KEARSLEY G. (1996). *Distance Education: a Systems View*, Boston: Wadsworth Publishing Company

RHEINGOLD, H. (1993). *The Virtual Community*, [Online] Disponível: <http://www.rheingold.com/vc/book/>.

VAZ DE CARVALHO, C. e MACHADO A. (2001). “A Virtual Environment for Distributed Learning in Higher Education”, em *Proceedings of the 20th ICDE World Conference on Open Learning and Distance Education*.



# Infância, modernidade e mudança

Manuel Jacinto Sarmiento

Professor associado com agregação Instituto de Estudos da Criança da Universidade do Minho

## Resumo

O estudo da infância obriga a que se efectue uma diferenciação entre a infância enquanto grupo social com características específicas e a existência ou não de afeição pelas crianças. Ao recuarmos até à Idade Média, verificamos que o rapazinho era visto como um homem em miniatura e a menina devia comportar-se como uma mulherzinha. Mais do que a idade, eram o género e o *status* que definiam o que esperar. Pode dizer-se, então, que a existência de um grupo social chamado «infância» se exprime pelo estatuto social que lhe é atribuído, e pelo valor atribuído à criança, factor que se exprime, por exemplo, pela criação da instituição escola. Mas, os paradoxos não acabam aqui. Esta maior importância atribuída à criança, não é, muitas vezes, acompanhada de um maior entendimento dos seus próprios comportamentos enquanto crianças. O que se tem vindo a verificar, até hoje, é a existência de aspectos que revelam sinais de uma construção social lenta, a caminho de uma realidade nova, de acordo com alterações das condições de vida e das mentalidades.

## Abstract

The study of childhood explores the difference between childhood (as a social group with specific characteristics) and the existence or not of affection for children. Travelling back to the middle ages a little boy was seen as a man in miniature and a little girl was expected to behave like a little woman. More than the age was the type and status that defined what was expected. We can say then that the existence of a social group called «childhood» is defined by the social status that is given and by the value given to the child. This can be demonstrated by the creation of the school institution. But the paradoxes do not end here. This greater importance given to the child isn't many times accompanied by a greater understanding of its behaviours. What has been verified until today is the existence of aspects that reveal signs of a slow social construction, a journey to a new reality, which is linked to the changes in the conditions of life and mentalities.

**Palavras-chave:** categoria geracional, status, socialização vs institucionalização, privar, mudança.

**Keywords:** *generational category, status, socialisation vs institutionalisation, deprive, change.*

as mudanças sociais que ocorrem actualmente têm consequências e efeitos diferenciados entre as várias gerações. A infância, enquanto categoria social geracional, sofre essas consequências de um modo particular. Este texto procura analisar essas consequências, de forma breve. Importa considerar que se a infância, considerada globalmente, é afectada pelas mudanças sociais, as crianças, como seres concretos, são elas próprias, entre si, diferenciadamente afectadas, em função da sua pertença às classes populares, às classes médias ou à classe dominante, ou ao facto de ser menino ou menina, viver nos países ricos ou nos países em desenvolvimento, ser branca, negra, amarela, etc., pertencer a um universo cultural de dominância religiosa cristã, muçulmana, hindu ou budista, etc.

As mudanças implicam recomposições sociais a vários níveis e em distintas esferas e é no quadro de um pensamento complexo que se pode dar conta dos seus efeitos sincrónicos, que se estabelecem frequentemente de modo distinto e assimétrico. Por exemplo, a infância é o grupo geracional mais afectado pela pobreza - o que quer dizer que há, percentualmente, mais crianças pobres do que adultos ou pessoas idosas em situação de privação - o crescimento da pobreza infantil tem-se acentuado e, ao mesmo tempo, alargam-se as distâncias entre os mais pobres e os mais ricos (ver sobre isto, por exemplo, o relatório do Presidente da Organização das Nações Unidas, Kofi Annan, sobre a situação da infância mundial, apresentado em 2002 à Conferência Mundial da ONU sobre a situação da infância e intitulado "*We the Children. Meeting the Promises of the World Summit for Children*"). No entanto, há crianças pobres e crianças ricas. Quer esta desigualdade, quer aquele efeito geracional global, têm consequências que devem ser avaliados conjugadamente.

A época de profundas convulsões sociais que atravessamos - cujos indicadores mais expressivos no presente são o incremento dos terrorismos (do fundamentalismo religioso e do belicismo de

superpotência), das desigualdades sociais, por efeito da liberalização dos mercados e do domínio das potências económicas, e da cultura hegemónica, disseminada pelos *media* e pelas tecnologias de informação e comunicação - constitui uma efectiva mudança no curso da história. O sentido, o âmbito e o alcance dessa mudança é objecto de intensa controvérsia no domínio das ciências sociais. Aceitando como válida a proposição do sociólogo alemão Ulrich Beck (1992), consideramos que o que se encontra em causa é o desenvolvimento de um ciclo histórico, que potencia, radicaliza e transforma as condições da modernidade, iniciada com as grandes revoluções democráticas do século XVIII, o desenvolvimento do pensamento racionalista e o enraizamento do capitalismo. Esta 2ª *modernidade* caracteriza-se por um conjunto associado e complexo de rupturas sociais. As rupturas também incidem sobre a condição social da infância, enquanto categoria geracional, tal como ela foi instituída pela 1ª modernidade, isto é, a infância sofre um processo de reinstitucionalização (Sarmiento, 2004), dado que as transformações na estrutura social têm consequência directa nos diversos factores que conduziram à institucionalização da infância. Importa aqui dizer que o conceito de institucionalização está a ser usado, neste contexto, com o sentido sociológico de configuração normativa e simbólica de uma dada realidade social (e não com o sentido corrente de integração em instituições públicas ou privadas de atendimento e guarda de crianças). Podemos relembrar os factores de institucionalização da infância moderna:

- A criação de instâncias públicas de socialização, especialmente através da institucionalização da escola pública e da sua expansão como escola de massas. A escola configura o "ofício de aluno" como componente essencial do "ofício de criança" - utilizamos aqui expressões que foram consagradas nas obras de Regine Sirota (1993) e de P. Perrenoud (1995), entre outros - através do cometimento de exigências e deveres de aprendizagem, que são

também modos de inculcação de uma epistemologia, de um saber homogeneizado, de uma ética do esforço e de uma disciplina mental e corporal, inerentes à cultura escolar e ao saber dominante.

- A família nuclear, com origem nas sociedades urbanas do dealbar do capitalismo, reconstituiu-se através do centramento na prestação de cuidados de protecção e estímulo ao desenvolvimento da criança, que se torna, por esse efeito, o núcleo de convergência das relações afectivas no seio familiar e centro das preocupações parentais onde convergem todas as esperanças (é sobretudo por isto que se utiliza por vezes a expressão de “Criança-Rei” para dar conta desta centralidade).

- A formação de um conjunto de saberes sobre a criança, a partir, sobretudo, de disciplinas como as Ciências Médicas, a Psicologia, a Pedopsiquiatria e a Pedagogia, que definem o que é “normal” nos padrões de desenvolvimento intelectual, fisiológico e até moral, com conseqüente adopção de procedimentos de inculcação comportamental, disciplinar e normativa. Esta “reflexividade institucional” sobre a criança contamina todos os aspectos da vida das crianças, tendo implicações nos cuidados familiares e nas práticas técnicas nas instituições e organizações onde estão crianças

- A adopção de uma administração simbólica da infância, através da definição de normas, atitudes procedimentais e prescrições nem sempre tomadas expressamente por escrito ou formalizadas, mas que condicionam e constroem a vida das crianças na sociedade: permissão ou proibição da frequência de certos lugares, tipo de alimentação, leituras recomendadas, etc. horas de admissibilidade ou de recusa de participação na vida colectiva. Em particular, avulta a definição de áreas de reserva para os adultos: a produção e o consumo; o espaço-cultural erudito; a acção cívico-política. É importante sublinhar que esta restrição não se verifica(va) quer nas sociedades pré-modernas quer nas sociedades que escaparam ao padrão normativo ocidental dominante.

A reinstitucionalização da infância é contemporânea

daquilo que o sociólogo francês François Dubet (2002) designa por “declínio do programa institucional”, isto é, ruptura e crise no modo de funcionamento das instituições e sua substituição por modos de dominação social mais difusos (ainda que não menos poderosos), nomeadamente através dos *media* e do condicionamento de comportamentos individuais, ainda que sob a forma de um individualismo que é convergente com a regulação colectiva.

Podemos conferir o que ocorre, contemporaneamente, face a em cada um dos factores de institucionalização atrás referidos. Assim:

- A escola torna-se, cada vez mais acentuadamente, o palco das trocas e disputas culturais. A multiculturalidade contemporânea não se faz sem a disputa das instâncias que procuram estabilizar princípios de justificação educacional. Esta escola da 2ª modernidade, de massas, heterogênea e multicultural, radicalizou o choque cultural entre a cultura escolar e as diversas culturas familiares de origem dos alunos de proveniência social e étnica diferenciadas, o que repercute na “turbulência” dos contextos organizacionais de acção educativa e em indicadores de insucesso escolar. A resposta hegemónica a esta “crise” tem recaído no programa neo-liberal que postula a liberalização e empresarialização da acção educativa a par da concepção neo-conservadora do “regresso” a uma escola autoritária, selectiva e segregadora. Como resistência a este programa, as correntes que preconizam a defesa da educação como um direito social alargado sustentam diferentes movimentos pedagógicos que procuram dar um sentido à actividade educativa, com vista a promover a emancipação das classes populares e a fazer da educação um instrumento do devir social. É importante, entretanto, sublinhar dois factos fundamentais: primeiro, o de que a escola continua sendo para muitas crianças do mundo (mais de 120 milhões) ainda uma promessa da modernidade por realizar; segundo, o de que a escola pública é o espaço complexo, sim, mas insubstituível, de acesso das crianças às múltiplas linguagens que ajudam a

configurar o sentido do mundo, isto é, a estruturar projectos de vida de inserção social plena.

- A família tem vindo a sofrer transformações estruturais crescentes. Essas transformações exprimem-se no aumento da monoparentalidade, no crescimento do número das famílias reestruturadas, no incremento do número de lares sem crianças, especialmente nos países do Norte e Centro da Europa, e ainda no aumento do número de crianças investidas de funções reguladoras do espaço doméstico. As transformações na estrutura familiar põem a descoberto o carácter mítico de algumas teses do senso-comum que vêm no núcleo familiar o espaço apromblemático e “natural” de protecção e promoção do desenvolvimento das crianças. Com efeito, este é um lugar problemático e crítico, onde tanto se encontra o afecto como a disfuncionalidade, o acolhimento como o mau-trato. Deste modo, a transformação familiar convida a que a família seja pensada como instituição social em mudança, sendo como tal construída e estruturada, e não como uma entidade natural, imune ao *pathos* da vida social.

- O sistema de reflexividade institucional sobre a criança cresceu exponencialmente e complexificou-se, sendo inerente à pulverização enciclopédica dos saberes radicalizada pela modernidade, produzindo não apenas múltiplas teorias, frequentemente contraditórias (o campo da Educação da Infância é disso um exemplo flagrante, com o debate entre os modelos de prescrição da “qualidade” e os modelos participativos e contextualizados, por exemplo), como, sobretudo, ele originou uma poderosa indústria de serviços para crianças (educacionais, de tempos livres, ginno-desportivos, informáticos, ambientais, alimentares, sanitários, para festas e comemorações, para as múltiplas e crescentes formas identificadas de “diferença” psico-sensório-motor, etc.) que só tem paralelo na crescente invasão dos quotidianos infantis de todo o mundo pela poderosa indústria de produtos para a infância (brinquedos, jogos, roupas, alimentos, guloseimas, material escolar, acessórios, mobiliário, etc.). O saber transmutou-se

em tecnologia e esta em mercadoria disponível sob a forma de um serviço adquirível no mercado ou um produto para consumo.

- A administração simbólica da infância desenvolveu-se e potenciou-se sob uma forma contraditória: por um lado, refinaram-se os procedimentos de controlo, e esta complexificou-se sob o modo de indução de comportamentos convergentes das crianças, com instauração de uma nova “norma” da infância sobretudo disseminada através do mercado de serviços e produtos atrás referenciado (e fortemente potenciado pelos *media*) - de tal modo que se pode falar de uma “infância global”; por outro lado, vem crescendo a afirmação dos direitos da criança, quer sob uma forma legal, nomeadamente através da consagração da Convenção dos Direitos da Criança, quer, de modo muito mais impressivo, através de um movimento cosmopolita e alterglobalização, assente em múltiplas organizações não governamentais propulsores de uma ideia renovada de cidadania da infância, isto é, de uma efectiva afirmação do protagonismo, da autonomia e da capacidade participativa das crianças na sociedade.

Em suma, na 2ª modernidade as condições estruturais da infância caracterizam-se pela afirmação radicalizada dos paradoxos instituintes da infância. As instituições que ajudaram a construir a infância moderna sofrem processos de mudança, que, por seu turno, promovem a reinstitucionalização da infância. Tal como as crianças que inventam criativamente no quotidiano os seus mundos de vida, também as condições sociais de existência são profundamente renovadas como se tudo começasse de novo. Porém, o presente onde se reinventa o futuro transporta as marcas pesadas do passado. E este é o da sonegação da cidadania às crianças, da subordinação a formas mais duras ou mais subtis de dominação patriarcal e paternalista, da definição das crianças como seres imperfeitos, incompletos, imaturos, “menores”. Porém, apesar de todos os progressos, não são hoje mais fáceis as condições de existência das crianças,

são mais complexas; não é maior a autonomia que lhes é atribuída, é mais dissimulado o controlo que sobre elas é exercido; não é mais seguro o caminho do desenvolvimento, são mais inquietantes e turbulentos os contextos de existência; não são mais igualitárias as oportunidades de vida, são até perversamente mais desigualitárias; não é mais claro o sentido das relações intergeracionais, ele é mais alargadamente jogado entre a horizontalidade de um respeito atento às diferenças e a assimetria de poderes de participação e decisão colectiva.

Neste processo de mudança social que é também o da alteração complexificante das condições de existência das crianças, elas não permanecem passivas, antes acrescentam elementos novos e distintos aos seus comportamentos e culturas. Não é um paradoxo menor que as crianças permaneçam, ante toda a pressão uniformizadora, radicalmente distintas na alteridade que as constitui (Sarmiento, 2005) como seres continuamente instigantes dos modos “adultos” de compreender e gerir a sociedade, e, por isso mesmo, como actores activos na inauguração de gostos, sentidos e possibilidades para a existência humana: “*Essa criança que se desdobra caminha através de um sombrio milagre. O sangue bate nela como o perfume dentro do rigor dos cravos*” (Herberto Hélder).

## **Bibliografia**

- BECK, Ulrich (1992). *Risk society: towards a new modernity*. London. Sage
- DUBET, François (2002). *Le Déclin de L’Institution*. Paris: Seuil
- PERRENOUD, P. (1995). *Ofício de Aluno e Sentido do Trabalho Escolar*. Porto. Porto Editora (trad. port.; ed. original, 1994)
- SARMENTO, Manuel Jacinto (2004). “As Culturas da Infância nas Encruzilhadas da 2ª Modernidade”, In M. J. Sarmiento e A. B. Cerisara (Org), *Crianças e Miúdos. Perspectivas Sócio-Pedagógicas da Infância e Educação*. Porto. Asa
- SARMENTO, Manuel Jacinto (2005). Gerações e Alteridade: Interrogações a partir da Sociologia da Infância. *Educação & Sociedade*. (Dossiê Temático Sociologia da Infância: Pesquisas com Crianças). CEDES- Brasil, Vol. 26, nº 91: 361-378
- SIROTA, Regine (1993). Le Métier d’Élève. *Revue Française de Pédagogie*, 104





# As políticas de preço em relações B2B

## A aplicabilidade de programas “Preços Baixos Todos os Dias”

Paulo Rui Lopes Miguel  
Manager na Sonae Indústria e assistente no IS CET

### Resumo

A forma de preciar é uma actividade essencial na gestão das empresas com enormes implicações no sucesso ou insucesso das mesmas. Muitas firmas não exploram convenientemente as oportunidades dadas por esta variável, cometendo diversos e graves erros na sua política de preços, normalmente originados por uma visão industrial de preços baseados nos custos, a qual faz perder janelas de oportunidades. O aumento da competitividade levou empresas, como a Procter & Gamble, a desenvolver uma política de Preços Baixos Todos os Dias (PBTD) ou *Everyday Low Price (EDLP)*.

Aparentemente, as vantagens das políticas de PBTD não são imediatamente compreendidas pelo sector distribuidor e são mesmo vistas como causadoras da perda de diversas vantagens. No entanto, é possível beneficiar com os PBTD construindo relações B2B duradouras.

### Abstract

Establishing prices is an essential activity on what concerns management, and it also has huge implications on firms' success. There are a large number of firms that do not exploit all the opportunities that this variable allows and they tend to make several and serious mistakes on their pricing policies, mistakes that normally have to do with an industrial perception of prices based on costs and, that, really makes them lost some windows of opportunities. The increase of competition made firms such as Procter & Gamble develop an Every Day Low Prices (EDLP) policy.

Apparently, distribution firms do not immediately understand the advantages of EDLP policies and they are actually pointed out as the reason for several losses. However, EDLP allows to build long and profitable relationships.

**Palavras-chave:** EDLP, descontos, preços, promoções

**Keywords:** EDLP, discounts, prices, promotions

## Introdução

Como estabilizar a procura/carteira de encomendas?  
 Como estabilizar os níveis de produção/sazonalidade?  
 Como estabilizar os preços/resultados operacionais?  
 Normalmente recorrendo a uma cadeia de distribuição capaz, com força de mercado e dotando-os de uma Proposta Única de Venda que os torne mais capazes de vender e assim saturar as nossas linhas de produção com encomendas regulares e de elevada dimensão. O produtor/fornecedor, sabendo que a batalha não se coloca apenas ao nível do distribuidor, mas também ao nível do cliente deste, aposta em que a cadeia de retalho tenha a capacidade necessária (leia-se preço) para escoar os seus produtos.

Que fazer? Promoções regulares de preços (PP) ou preços competitivos constantes? Para ajudar nesta questão não queremos deixar de reforçar que o preço real da aquisição de cada produto não é o que vem descrito na factura mas sim o denominado Custo Total de Propriedade (CTP) que inclui também custos de coordenação e transacção, de juros, de armazenagem, de controle de qualidade, de manuseamento, de reposição, de venda, etc.

Que fazer? Apoiar de uma forma incondicionada a nossa rede de distribuição dotando-os constantemente de preços competitivos, independentemente da sua encomenda de hoje ser maior ou menor? Criar assim um partenariado de negócios dizendo claramente ao mercado «Estes são os meus distribuidores e o aumento da penetração dos meus produtos no mercado passa por eles»? Ou através de uma menor integração vertical, através de programas de Promoção de Vendas, dizendo ao mercado «Os meus distribuidores são aqueles que melhor aproveitarem as promoções de vendas que periodicamente irei executar, e o aumento de penetração do meu produto no mercado tanto poderá passar pelo Distribuidor A como pelo Distribuidor B»? Os programas de Preços Baixos Todos os Dias (PBTDD) surgiram quando os fabricantes desejaram eliminar ineficiências ligadas aos negócios pontuais. De uma forma rápida e sucinta podemos explicar

que os produtores podem assumir basicamente duas formas na sua política de preços:

1 - A promoção de reduções de preço de uma forma ocasional ou periódica, com vista a aumentar as vendas, sendo que os custos destas acções são imputados a custos de *marketing*, pois são custos de promoção. No entanto, alguns especialistas afirmam que os clientes apenas antecipam as compras para esses períodos mais favoráveis, sendo que o consumo total não sofre do efeito de crescimento esperado. Esta política tem algumas desvantagens sendo as principais: a dificuldade e os custos associados às operações de verificação dos preços facturados nos períodos de campanha ou fora de campanha; o aumento dos Custos de Coordenação dos clientes na gestão das suas existências face a períodos de preços mais altos ou mais baixos; o aumento do custo total de armazenagem dos clientes.

2 - A manutenção de um preço baixo regular, mesmo que para isso o fornecedor tenha de fazer uma selecção dos seus clientes classificando-os em, por exemplo: clientes estratégicos, clientes regulares e clientes SPOT de forma a aplicar este modelo apenas a clientes estratégicos e regulares; ou então assumir a forma clássica de classificação por volume de compras (clientes A, B ou C). Tem a desvantagem de não trazer imediatamente um aumento das vendas mas, por outro lado, promove a estabilidade no canal e facilita a busca dos distribuidores no aumento de clientes e de consumo, permitidos pela estabilidade do preço. Também promove uma das máximas do marketing que diz que é mais rentável para a empresa manter os seus clientes (e desenvolver o negócio com eles) do que conquistar novos clientes.

Buzzell, Quelch e Salmon (1990) defenderam pela primeira vez uma filosofia que apelidaram de Preço de Compra Baixo Todos os Dias (PCBTD). Com esta estratégia o distribuidor tem a possibilidade de adquirir na medida das suas necessidades a um preço

ponderado entre a compra a preço de tabela e a compra num negócio SPOT. Se fosse possível generalizar, diríamos que o PCBTB = Preço SPOT + 1/3 (Preço Tabela - Preço SPOT). Buzzell et al. (1990) esgrimm 3 principais benefícios na adopção desta estratégia:

- 1 - Evita custos acrescidos, ao produtor e ao distribuidor, de inventário associados ao processo de compra e de promoção.
- 2 - Reduz custos de transacção do produtor e do distribuidor associados à negociação e à monitorização dos negócios SPOT.
- 3 - Transforma a relação transaccional fornecedor/cliente numa relação de parceria a prazo.

O entusiasmo inicial deste novo programa de preços deu-se quando a Procter&Gamble iniciou, em 1991, a sua transição para Preços Baixos Todos os Dias (PBTB), denominação que perdura até hoje. Académicos e especialistas da indústria especularam que a estabilização dos preços por parte dos produtores iria beneficiar o canal de distribuição, o consumidor final, bem como os próprios produtores. Estes autores também advogaram que o PBTB iria aumentar o valor obtido pelos consumidores através de reduções de preços, facilitaria o aumento do poder de algumas marcas através da re-alocação dos custos das promoções de vendas para esforços de construção de marcas, e possibilitaria aos distribuidores o focus na melhoria do *merchandising* e da satisfação dos consumidores. Mas alguns relatórios em literatura diversa sugerem grande variabilidade na resposta e atitudes dos distribuidores perante os programas de PBTB.

### 1. Aprendizagem do sector dos bens de consumo

O preço final pago pelo consumidor tem informação objectiva e subjectiva. O potencial consumidor de um bem pode (e irá) retirar informação objectiva do preço, porque este indica-lhe: o custo real (ou seja o *trade-off* efectuado no momento da compra) e o custo de oportunidade daquele bem.

O mesmo potencial consumidor também poderá retirar informação subjectiva porque o preço pode funcionar: como um posicionador social e como um

indicador de qualidade. Assim, podemos dizer que à medida que o preço aumenta, a aceitabilidade do produto aumenta pela relação preço/qualidade (leia-se qualidade percebida pelo posicionamento dado pelo preço), mas essa mesma aceitabilidade diminui pelo factor “comparação de preços”.

Mas, num ambiente altamente competitivo, as ofertas tendem a igualar-se e, assim sendo, a promoção é um factor diferencial ou um *must be*? A questão coloca-se: em mercados maduros não seria mais proveitoso para todos os intervenientes que o valor dos descontos fosse reduzido? E o que acontece quando o período promocional termina? O promotor deverá perceber se a variação verificada nas vendas durante o período de promoção é devida a:

- alguns compradores podem ter adquirido o produto sem qualquer efeito previsto para futuras aquisições, o que em nada garante ao produtor a fidelização, apenas lhe garante o aumento do nível de experimentação do seu produto;
- um ganho de quota de mercado porque alguns potenciais clientes poderão ter uma experimentação positiva e mudar para a sua marca e/ou porque os actuais clientes poderão ter aumentado o seu consumo ao adquirir o produto em promoção;
- alguns consumidores poderão ter antecipado a compra com o propósito de aumentar as suas existências a um custo inferior, mas este processo resultará em queda das vendas quando terminar a promoção.

Outro efeito aparentemente negativo é que, a longo termo, a utilização por parte dos produtores e retalhistas de uma frequência elevada de promoções vai prejudicar o valor da marca, em consequência baixar o preço de referência e logo o valor percebido da marca. Futuramente, e dado que o consumidor tem agora um novo valor percebido da marca, dificilmente irá pagar o preço de venda regular. Assim as evidências parecem sugerir que frequentes promoções de vendas podem ter um efeito de erosão a longo prazo na fidelização dos clientes.

## 2. Consequências para o marketing industrial

A melhor forma dos produtores garantirem que os distribuidores entregam ao mercado uma proposta de valor superior quando comercializam os seus produtos é o fornecedor, ele mesmo, entregar ao distribuidor uma proposta de valor superior. Isto é possível através do Posicionamento no Canal (processo de estabelecer e consolidar a reputação do produtor nos seus distribuidores-alvo através da entrega de propostas de valor superior).

No marketing moderno é cada vez mais proeminente a importância da relação produtor/distribuidor e a prossecução dos negócios é determinada pela capacidade de construção de relacionamentos a longo prazo entre o produtor e o distribuidor. Com o aumento da diversidade do consumidor, da sua capacidade de aquisição, e da sua exigência na acessibilidade ao produto, o nível distribuidor intermédio ganhou importância em virtude do aumento da sua dimensão, especialização, proximidade ao mercado, conhecimento do produto e competência técnica.

Esta mudança levou a que fosse claro para o produtor, que o distribuidor dos seus produtos teria de ser mais seu aliado do que um simples comprador pontual, de forma a aumentar também a capacidade do produtor de ler o mercado. Mais claramente o fornecedor deve, numa óptica de Collaborative Marketing:

- considerar o distribuidor como um parceiro e desenvolver uma relação de trabalho baseada na confiança; apenas aí, irão ambos perceber a importância e a contribuição de cada um e coordenarão esforços para melhor satisfazer os requisitos do mercado;
- conceber e providenciar uma vantagem de parceria através de uma maior capacidade e disponibilidade dos produtos nucleares, programas de construção e desenvolvimento de capacidades do distribuidor e incentivos;
- ganhar reputação ou Posicionamento no Canal entre os distribuidores existentes no mercado pela sua proposta de superior valor; idealmente esta posição deve reflectir a posição do produtor no mercado consumidor, capitalizada nas competências nucleares do produtor.

## 3. Política de preços baixos todos os dias

### 3.1. Razões para a adopção do PBTD

Dos diversos estudos efectuados sobre os PBTD, diversos factores comuns sobressaíram como justificantes para a adopção desta estratégia, dos quais destacamos:

- a proliferação e abuso da utilização de descontos confunde o consumidor que perde confiança em períodos fora de campanhas, pelo que o PBTD é uma forma de tentar restaurar a credibilidade;
- também se presume que a sua adopção reduz custos com as existências e custos de armazenagem, devido a procuras mais previsíveis e menores custos de pessoal na organização do armazém ou dos lineares;
- permite ao comprador industrial uma melhor previsão dos seus custos e portanto, uma maior facilidade na definição de preços de venda a médio prazo, o que o vai ajudar também a desenvolver parcerias;
- permite ao produtor aplanar as variações da sua carteira de encomendas e diminuir o efeito *bullwhip*.

### 3.2. Vantagens e desvantagens dos PBTD

Segundo Vasquez e Trespalacios (1997), a utilização de programas de PBTD tem as seguintes vantagens:

- melhora a gestão de inventários reduzindo a quantidade de produto armazenado;
- diminui variações consequentes de campanhas;
- diminui a probabilidade de ruptura de produtos em armazém e a consequente utilização, por parte do produtor ou do distribuidor, de suprir com produtos mais caros a falta dos outros produtos desejados, de forma a não perturbar os clientes; potencia o aumento das margens de contribuição por redução dos custos de transacção (mudança e erros constantes nos preços);
- desenvolve preços reduzidos mas evitando guerras de preços, procurando-se a lealdade e reduzindo também os custos publicitários;
- melhora a lealdade do cliente, se ele crê realmente não estará à espera das promoções de outros fornecedores para comprar;
- oferecer sempre os preços baixos, faz com que os

clientes acedam ao mesmo preço agora e num futuro próximo, sem grandes preocupações de subida e descida; é dizer que reduzem a dissonância cognitiva dos momentos ante e pós-compra em campanhas;

- este formato dos preços é associado pelos consumidores a uma percepção de melhor qualidade e valor, comparativamente a produtos com habituais promoções de vendas;
- torna mais simpático perante os consumidores porque não necessitam de fazer coincidir as suas compras com as campanhas, bem como para quem não tem tempo para andar a comparar todas as ofertas; além disso é mais fácil para o consumidor fazer o encontro das suas disponibilidades financeiras com a compra, sendo assim o cliente que decide a altura de compra e não a loja;
- cada vez mais o consumidor toma os preços de campanha como os preços legítimos.

### 3.3. Riscos dos PBTD

Segundo os mesmos autores, os riscos da adopção de estratégias de PBTD são:

- é necessário manter a estratégia e permitir que o cliente compare para apreciar a vantagem competitiva;
- a estratégia só é válida se se dirige a clientes sensíveis ao preço;
- enfatizar o preço em excesso pode pressupor uma percepção de qualidade e serviço reduzida;
- deve ser uma estratégia a longo prazo pela dificuldade de convencer o cliente a curto prazo;
- para uma empresa que tenha já uma estratégia diferente, o processo de conversão pode ser complicado.

### 3.4. Conversão à estratégia de PBTD

Muitos distribuidores têm resistência à conversão pois não lhes permite distinguir clientes e produtos e também porque têm a ideia que as promoções ajudam a criar a imagem de um estabelecimento com preços baixos. Os factores mais importantes na avaliação da capacidade de aplicação da estratégia de PBTD são:

- a proporção de produtos facilmente comparáveis que tenha: uma maior facilidade de comparação facilita os PBTD;
- a proporção de produtos de compra frequente: com uma maior frequência de compra, os compradores são mais conhecedores e avaliam melhor a vantagem PBTD;
- o preço do produto: produtos com preços mais baixos permitem mais facilmente que os consumidores avaliem a vantagem de comprar em estabelecimentos PBTD;
- percentagem de mercadoria que é sensível à moda: a maior quantidade de produtos de moda torna mais difíceis os PBTD, pois estes produtos só se vendem, em fim de estação, com fortes reduções de preço;
- a dimensão do sortido: é mais fácil implementar PBTD em retalhistas que trabalhem com uma dimensão da gama dos produtos, do que com retalhistas que tenham reduzido sortido, logo mais susceptíveis de aceitar ofertas pontuais de outras marcas.

A estratégia é mais adequada quando a empresa tem uma estrutura que possibilite a liderança de custos e quando existe uma base sólida de clientes mais leais que não a trocam facilmente por outro fornecedor, até porque os resultados da aplicação do PBTD passam pela relação clientes actuais e clientes potenciais, dado que a implementação de PBTD pode reduzir a curto prazo os resultados da empresa (redução do preço médio) e não ser o suficiente para conquistar novos. É por estas razões que dificilmente se encontra uma estratégia de PBTD pura, mas sim como *continuum* a par de outras melhorias aplicáveis. Outra questão relativa à disponibilidade para o PBTD tem a ver com as variações sócio-demográficas. Os grupos de busca-promoções são constituídos por jovens e por pessoas com disponibilidade de tempo (reformados e agregados onde apenas trabalha um indivíduo). Os grupos com maior poder de compra (normalmente trabalhadores activos e onde trabalha o casal) têm certamente menos tempo para a pesquisa

e procuram redes de lojas de confiança, onde saibam não estar possivelmente a serem defraudados. Assim, naturalmente, a estratégia de PBTB será mais eficaz nos grupos de consumidores mais activos e portanto com menos disponibilidade para fazer a procura da melhor oferta de cada produto no mercado.

### Conclusões

As principais dificuldades na aplicabilidade da política de PBTB em relações B2B, aparentam vir do sector da distribuição. No caso da classe dos Fornecedores, estes parecem-nos mais capazes de uma positiva aplicabilidade em relações B2B. Essencialmente os fornecedores entendem:

- as vantagens de um preço mais regular, de forma a reduzir os custos de transacção com os períodos de promoções. Habitualmente as promoções trazem dois problemas que podem pôr em risco a relação com os clientes:
- a data de início da promoção, porque alguns clientes podem não aceitar que as suas encomendas colocadas ontem não usufruam do desconto adicional, pois normalmente irão ser entregues durante esse período;
- o controle da quantidade máxima vendida a preço reduzido, porque as promoções causam normalmente ordens especulativas para acumular existências que irão perdurar muito para lá do fim da promoção;
- a filosofia de PP, torna o dia-a-dia das relações fornecedor/cliente muito orientadas para o preço. Com a adopção de outras políticas, a relação vendedor/comprador poderá despende mais tempo na construção de parcerias que potenciem mais vantagens a curto e médio-prazo e assim sustentem o crescimento da rentabilidade e rentabilidade das empresas, através de uma relação mais orientada para o mercado e para o consumidor final.
- uma mais regular carteira de encomendas, com o objectivo de diminuir os custos marginais unitários de produção, devido a (por exemplo)

maiores lotes de produção. Com uma programação mais estável, a cadeia de fornecimento pode iniciar um movimento em cadeia de vantagens a montante e jusante: os produtores podem atingir níveis de eficiência superiores e assim serem mais eficientes nos custos, em consequência atingir a liderança nos custos e melhorar assim a sua competitividade que pode, à *posteriori*, ser repartida com a cadeia de distribuição, os distribuidores tornando-se mais competitivos nos seus mercados, podem aumentar a rotação dos produtos e assim originar maiores ordens regulares para os seus fornecedores;

- a importância do nível de serviço, de forma a fornecer os seus distribuidores quando eles o desejarem e evitar perdas de vendas devido à não disponibilidade do produto. A não disponibilidade do produto origina normalmente a perda da encomenda, e a disponibilidade do produto pode originar a venda de outros produtos da gama de forma a, por exemplo, usufruir de sinergias logísticas;
- A vantagem dos compromissos do negócio. Este factor dá ao produtor a possibilidade de pensar a médio/longo prazo porque os seus clientes já lhe garantiram as ordens de “amanhã”.

### 4. Opinião e teoria

As dificuldades para a aplicabilidade de PBTB em relações B2B, parecem indicar que apenas com uma nova cultura gerindo todo o processo da cadeia é possível estabelecer com sucesso uma política de PBTB em relações B2B.

De uma forma geral todas as indústrias:

- procuram maximizar as suas vendas, desenvolvendo as últimas e mais avançadas estratégias industriais, comerciais e financeiras. Fazendo-o, o produtor está a procurar atingir a máxima eficiência dos custos, o produto óptimo e o domínio do seu mercado alvo;
- procuram aumentar o volume total do seu mercado, através da extensão da gama de

produtos para competir com outros produtos em áreas semi-relacionadas, mas consideradas até agora não-mercado. Desta forma o produtor:

- diminui o risco das variações dos mercados, pois abastece diferentes mercados com ciclos de vida diferentes;
- aumenta a sua relevância para a cadeia distribuidora, pois o produtor pode, ele próprio, ajudar ao aumento da importância e da dimensão da cadeia de distribuição;
- aumenta o seu poder no mercado porque domina uma quantidade superior de informação e essa informação pode impulsionar o seu negócio;
- procuram aumentar o valor total do seu mercado, através da customização dos seus produtos. Desta forma o produtor pode atingir um máximo de rentabilidade em cada nicho de mercado servido e portanto o valor total do seu mercado (soma dos segmentos e nichos servidos) será superior ao dos seus concorrentes. Se o valor de mercado é para ele superior, este produtor pode atingir um valor de facturação que não está ao alcance de nenhum dos seus concorrentes.

De forma a procurarem estas vantagens, os produtores devem desenvolver uma superior e mais eficaz integração vertical. Em consequência propomos um fluxo de trabalho em três passos.

### **5. Fase de preparação**

Os fornecedores devem desenvolver uma base de Conhecimento Operacional do Mercado (COM). Esta será a ferramenta necessária que irá permitir que toda a cadeia de abastecimento aumente a relevância dos seus produtos, aumente o valor entregue e a satisfação do consumidor de forma a aumentar a dimensão do mercado. Deverá perceber como utilizar mais eficazmente os activos de marketing detidos pela cadeia, e como é que a importância destes activos varia com a evolução do mercado (características das firmas produtoras, consumidores, produtos e serviços oferecidos).

### **Discussão interna**

Para desenvolver esta base operacional, os produtores devem desenvolver esforços de forma a compreender:

- os efeitos das promoções de preços na cadeia de abastecimento;
- as dúvidas relativamente ao lucro potencial, para os produtores, das diferentes estratégias de preços;
- o potencial da política de PBTD no seu sector;
- quais são as principais e correntes economias dos canais de distribuição utilizados por comparação a outros canais similares;
- a funcionalidade disponível actualmente ou as que poderão vir a ser criadas nos canais de distribuição;
- qual o canal que constrói a melhor proposta de valor para os diversos segmentos de clientes;
- quais são os factores críticos para conquistar e reter clientes rentáveis de cada canal/segmento.

### **Estudo externo**

Para melhor compreender o estado actual e os futuros desenvolvimentos do negócio da distribuição no seu sector, principalmente sob o ponto de vista dos consumidores, um estudo de mercado parece-nos aconselhável, devendo abranger os seguintes *items*:

- o estado actual do negócio da distribuição e evolução futura;
- o comportamento do consumidor final de forma a possibilitar à cadeia a definição da mais adaptada, económica e vencedora proposta de produtos, devido a:
  - o conhecimento do mercado permite um melhor nível de customização;
  - com uma melhoria do nível de adaptação do produto, os produtores podem reduzir custos ou aumentar os preços, aumentando assim o “valor entregue”;
- mostrar como ultrapassar a necessidade da “atração diária” das PP, nomeadamente através da compreensão de:
  - as PP têm normalmente um impacto forte



positivo nas vendas, mas também aparenta ter um efeito negativo no retorno (recompra) comparado com as compras fora de períodos promocionais;

- as PP trazem normalmente clientes não rentáveis para a nossa carteira de clientes e isto é um risco para o desenvolvimento sustentável da empresa distribuidora;
- mostrar como preços regulares (como PBTD) podem aumentar a dimensão do mercado, devido aos seguintes efeitos:
  - os preços reais tornam-se mais conhecidos pelo mercado (preços de referência mais baixos que os anteriores), nomeadamente pelos prescritores desse mercado. Devido a este factor a dimensão do mercado pode aumentar muito rapidamente através do efeito de substituição dos produtos;
  - se os preços são mais “claros” para o mercado (uma menor quantidade de descontos e portanto uma tabela de preços pública inferior), consequentemente podem ganhar mais competitividade através do canal e mais parceiros do negócio (nomeadamente os utilizadores finais) podem usufruir deste súbito aumento de competitividade e consequentemente aumentar as suas vendas;
- mostrar a importância dos CTP (com este conhecimento, os distribuidores podem agora perceber os custos reais dos produtos e evitar a básica comparação do preço promocional e do preço sem promoção constantes nas facturas);
- mostrar como aumentar o valor-acrescentado: cada pequeno passo de cada distribuidor para acrescentar valor a um produto é bastante positivo pois diminui a relevância do preço e torna a sua oferta menos frágil;
- desenvolver um modelo informático do negócio que permita aos distribuidores perceber as reais vantagens de cada uma das políticas de preçar e retirar os melhores resultados, modelo que deverá permitir ao distribuidor:

- substituir a sua “batalha” diária da procura do melhor preço, para uma batalha diária de procura, desenvolvimento e alcance do melhor CTP;

- conhecer os segmentos e nichos verdadeiramente rentáveis na sua carteira de clientes (clientes leais, clientes busca-promoções ou clientes *stock-pile*);

- perceber a melhor forma de gerir o seu negócio dentro desta nova cultura de Gestão da Cadeia de Abastecimento.

## 6. Fase de introdução

Após a conclusão do estudo, os fornecedores podem apresentar os resultados à rede de distribuição de forma a informá-los dos novos paradigmas mais rentáveis se bem geridos. Esta fase deve ser executada em três períodos:

- apresentação global aos distribuidores;
- numa segunda fase a apresentação pessoal a cada um dos distribuidores com o objectivo de adaptar mais a informação recolhida aos parâmetros daquele distribuidor;
- desenvolvimento, com cada distribuidor, de um grupo de trabalho multi-funcional de forma a adaptar o projecto à realidade do cliente.

Neste ponto sugerimos o desenvolvimento de uma Cadeia de Impacto de Marketing (CIM). Este processo deriva de um compromisso de toda a cadeia em aumentar o impacto de marketing da mesma cadeia, sobre o mercado e deve compreender estratégias e táticas que devem ser estudadas em *continuum*, suportadas pela actualização dos dados da base COM. Devem especificar a forma de maximizar os activos de marketing com vista ao desenvolvimento da relevância para o consumidor. As definições táticas devem incorporar a utilização de novos canais de conexão entre o produtor e o distribuidor (internet, EDI) que servirão também como plataforma comum de gestão para potenciar a CIM em três pontos de impacto:

1 - Impacto sobre o consumidor: dando privilégios ao estudo do comportamento do consumidor, preferências e interações - crucial perceber a existência, identificação e poder dos *opinion-makers* - para saber que consumidores irão comprar, que produto pretendem e quando irão fazer a compra.

2 - Impacto sobre o mercado: é cada vez mais necessário os gestores justificarem os recursos alocados e maximizarem os resultados das suas decisões de investimento para determinados mercados. A capacidade de armazenamento de dados e seu tratamento é cada vez maior e portanto as empresas devem desenvolver modelos de impacto de mercado, cliente a cliente, dado que modelos informáticos cada vez mais evoluídos permitem estudar a resposta do consumidor individual. Os futuros modelos de impacto de marketing deverão incluir mais Simulação do que Métodos Analíticos.

3 - Impacto Financeiro: de forma a perceber as vantagens de evoluídas formas de gestão (nomeadamente políticas de preço) deverão ser construídos modelos de impacto financeiro. Idealmente será um estudo longitudinal a todos os consumidores (ou a uma amostra probabilística) e não apenas aos consumidores de uma firma escolhida aleatoriamente. Assim estaremos a somar ao estudo teórico feito (COM), ferramentas que possibilitem perceber na prática perceber como funciona a produtividade das ferramentas de marketing (por ex. o preço) e assim prolongar a sua influência a empresas que não detenham a capacidade e o conhecimento para obterem estes dados por si só.

e os preços de promoção.

2 - Desenvolver como os distribuidores, um fluxo mais regular e contínuo de produtos de forma a atingir mais eficiência na produção.

3 - Aumentar o nível do serviço, de forma a permitir a redução das existências dos distribuidores.

4 - Reduzir ainda mais a frequência das promoções, e ligar o preço reduzido às quantidades efectivamente vendidas, para evitar a venda de produtos de promoção a preço regular.

5 - Implementar e anunciar ao mercado a política de PBTD.

6 - Usar as promoções estrategicamente de forma a aumentar os relacionamentos ou a suportar a posição do distribuidor no mercado, em vez de utilizar as promoções apenas para tentar aumentar a quota de mercado.

Esperamos assim conseguir implementar com sucesso uma política vista como potenciadora de criar relacionamentos a médio e longo prazo, com benefícios para todos os participantes do mercado.

## **7. Fase de implementação**

Chegando à fase final de implementação da política de Preços Baixos Todos os Dias, sugerimos que se adoptem os seguintes passos:

1 - Diminuir o número de promoções e começar a diminuir a diferença entre os preços regulares

## Bibliografia

- ANDERSON, James C., NARUS, James A. - Business market management. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- BROWN, Reva B.; HERRING, Richard - The role of the manufacturer's distributor. *Internacional Marketing Management*. N° 24 (1995), p. 285-295.
- BUZZEL, Robert D. ; Quelch, John A. ; Salmon, Walter - The costly bargain of trade promotions. *Harvard Business Review*. N° 68 (March/April, 1990), p. 141-149.
- CATALUÑA, Francisco Javier - Estrategia de precios siempre bajos: ventajas e inconvenientes. *Revista Distribución y Consumo*. (Setembro/Outubro, 2003), p. 65-75.
- EAST, Robert - Consumer Behaviour: advances and applications in Marketing. Hertfordshire: Prentice Hall, 1997. ISBN 0-13-359316-9,
- European Marketing Confederation - Enciclopédia Internacional de Marketing. Holanda: Porto Editora, 1998.
- FORTIN, Marie-Fabienne - O Processo de Investigação: da Concepção à Realização. Montreal: Décarie Editeur, 1996.
- HINKLE, Charles - The strategy of price deals. *Harvard Business Review*. N° 43 (July-August 1965), p. 75-85.
- HINTERHUBER, Andreas - Towards value-based pricing: - an integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*. N° 33 (2004), p. 765-778.
- HUTT, Michael D.; Speh, Thomas W. - B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais. Trad. Rocha, Luciana. 7.ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KALAFATIS, Stravos P. - Buyer-seller relationships along channels of distribution. *Internacional Marketing Management*. N° 31 (2000), p. 215-228.
- KOTLER, Philip - Marketing Management, The Millenium Edition. 10.ª Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- LANCIONI, Richard A. - A strategic approach to industrial product pricing: the pricing plan. *Industrial Marketing Management* N° 34 (2005), p. 177-183.
- MANNING, Kenneth C.; BEARDEN, William O.; ROSE, Randall L. - Development of a Theory of Retailer Response to Manufacturer's Everyday Low Cost Programs. *New York. Journal of Retailing*, Volume 74, n° 1 (1998), pp. 107-137. New York University.
- POTTER, Donald V. - Discover hidden pricing power. *Business Horizons*. (November/December 2000).
- ORTMEYER, G.; Quelch, J.A. e Salmon, W. - Restoring Credibility to retail Pricing. *Sloan Management Review*. (Outono 1991), p. 55-66.
- WARSHAW, Martin R. - Pricing to gain wholesalers selling support. *Journal of Marketing*. N° 26. (July 1962), p.50-54

# Desafios das PME num contexto de globalização

António Carrizo Moreira  
Investigador do GOVCOPP, professor auxiliar no DEGEI, Universidade de Aveiro

## Resumo

Este artigo tem como objectivo perspectivar os desafios das PME e o papel do Estado face as mudanças geradas pelo processo de Globalização. Dada a relevância que tem sido dada às empresas multinacionais, este artigo focaliza a sua análise no importante papel que as PME desempenham nível interorganizacional, dado que ele tem sido subestimado. Neste contexto o papel do Estado como interveniente é importante devido à importância da criação de ligações com empresas parceiras internacionais que facilitam a entrada em redes internacionais.

## Abstract

This article has as goal to envision the challenges of SMEs and the role of Nation States vis-à-vis the changes generated by the globalisation process. As most of the relevance has been given to the multinational firms, this article focus its analysis in the important role SMEs play at inter-firm level, since it has been underestimated. In this context the role of Nation States as key player is important due to the importance of the creation of interconnectedness with other international partners that facilitate the entrance in international networks.

**Palavras-chave:** globalização, PME, relacionamentos, redes, papel do estado.

**Keywords:** globalisation, SMEs, relationships, networks, role of the state

## 1. Introdução

Vivemos num mundo enformado pelos desígnios implacáveis da globalização económica, o que é de indubitável interesse, tanto para gestores como para governantes, dado que marca uma etapa caracterizada por um processo de transformação profundo a nível económico, social e empresarial. Neste novo contexto económico verifica-se um acelerado processo de internacionalização económica conjugada com uma forte interdependência entre parceiros económicos.

A liberalização e a desregulamentação dos mercados, a consolidação e a integração de países em blocos económicos trouxe consigo, entre outros factores, a necessidade de reestruturação das empresas multinacionais, bem como a sua expansão, de forma a estas poderem fazer face aos desafios crescentes de um contexto globalizado.

Embora as PME, que constituem a base económica de grande parte dos países industrializados, também tenham de enfrentar os desafios crescentes da globalização económica, verifica-se que uma grande parte dos autores tem marginalizado o contributo e a importância das PME, bem como os seus desafios num contexto globalizado.

Com este artigo pretende-se abordar os desafios das PME num contexto de globalização, tendo em consideração as mudanças no contexto económico internacional, bem como o novo papel do Estado perante as novas realidades económicas. Nestas circunstâncias, o artigo está dividido em seis secções. Após uma breve introdução em que se apresenta o conteúdo do artigo, a segunda secção aborda o tema do contexto económico internacional nas suas diversas vertentes, enformando o desempenho das empresas bem como o papel do Estado face às novas realidades.

A terceira secção aborda as PME, a problemática da sua definição, as suas vantagens e os seus

inconvenientes. A perspectiva relativa face às grandes empresas é abordada sobretudo no que toca a decisões estratégicas. Esta terceira secção pode-se considerar como um intróito à quarta secção que amplia o tema das PME e dos seus desafios estratégicos face às novas realidades de um contexto globalizado, bem como no que respeita a relacionamentos com empresas multinacionais.

A quinta secção aborda o papel do Estado face às novas realidades económicas, fazendo uma introdução aos novos desafios do Estado no que toca à criação de condições económicas de base, à alavancagem do relacionamento inter-empresarial e ao apoio a prestar às PME. Finalmente, a sexta secção é sobre as conclusões.

## 2. Mudanças no contexto económico internacional. Um novo paradigma?

O conceito de globalização tem sido utilizado extensivamente dentro das ciências sociais com significados diferentes e algumas vezes em sentido pejorativo dando origem a controvérsias em torno da utilização do termo. A nível conceptual, tal como a nível terminológico, o problema continua dado que o próprio conceito de globalização pode ser debatido ao fazer referências a variados tipos de fluxos: financeiros, comerciais, de investimento, de informação, tecnológicos, etc. Ao longo deste artigo, e para não entrar em mais polémicas, o termo globalização enforma os variados fluxos acima referidos.

### 2.1 Características Evolutivas da Globalização

Entre as características mais significativas do processo de globalização da economia destacam-se as relacionadas com a liberalização dos fluxos comerciais, com a elevada mobilidade do capital e com o aumento do investimento directo estrangeiro.

Um dos factores mais importantes no processo

de globalização tem sido a rápida evolução das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). A sua influência tem-se sentido, principalmente, a dois níveis, a saber: as TIC têm facilitado a comunicação inter-empresarial e têm permitido a diminuição dos custos de transacção. O processo de globalização tem sido alimentado por variados factores, a saber:

- A expansão das actividades das empresas multinacionais, tirando proveito das economias de escala, de gama e da experiência;
- A facilidade na mobilização de recursos para países em com mão-de-obra barata;
- A melhoria das infra-estruturas de transporte, o que permite um amplo comércio internacional;
- A evolução dos sistemas financeiros e de financiamento, que passaram a operar em tempo real;
- A formação de blocos económicos, o que tem proporcionado um aumento do comércio intra-blocos;
- A desregulamentação mundial do comércio internacional, no quadro da Organização Mundial de Comércio;
- O nascimento de novos instrumentos financeiros, sobretudo no mercado de derivados, o que permitiu uma maior dinâmica transaccional;
- O aumento da oferta, devido a que mais concorrentes podem operar em mercados mais amplos.

Estes factores, alavancados pela revolução das TIC, têm permitido aos mais diversos operadores relacionar-se à distância num contexto virtual e em tempo real. Desta forma, as empresas mais ágeis tiram proveito das mais diversas oportunidades, enquanto as menos inovadoras são vítimas dessa globalização. Uma consequência nefasta deste processo é a secundarização da mobilidade do factor trabalho, que deixou de ser um dos recursos estratégicos como acontecia na economia clássica. Pode-se dizer que o processo de globalização não foi

homogéneo. Durante a década de sessenta teve início o processo de internacionalização da economia. Este processo teve como base:

- A standardização dos produtos, serviços e processo de produção;
- O amplo desenvolvimento do modelo Fordista, a nível de organização de sistemas de organização do trabalho;
- A diminuição do hiato tecnológico entre os países desenvolvidos, o que deu origem à homogeneização dos gostos dos consumidores, tornando a procura tendencialmente “universal”.

Por sua vez a década de setenta teve uma repercussão importante no processo de globalização. Os acontecimentos mais importantes foram os seguintes:

- A crise energética;
- A crise do Sistema Monetário Internacional, o que deu origem à liberalização dos movimentos de capital;
- A desindustrialização europeia - sobretudo nos países desenvolvidos - nas indústrias têxtil, siderúrgica e construção naval;
- Um aumento contínuo da concorrência internacional.

A plethora de acontecimentos das duas décadas anteriores deu lugar a que as empresas procurassem soluções cada vez mais inovadoras à procura de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo. Assim, o mercado passou a ser o instrumento orientador por excelência, por parte das empresas, na alocação dos seus recursos.

Durante os anos oitenta a soberania nacional deixou de fazer sentido, a nível económico, com a criação dos mais diversos blocos: a União Europeia (antiga CEE, mas mais liberal), a NAFTA e o MERCOSUR. Uma consequência desta abertura económica é o favorecimento das actividades das multinacionais, bem como a diminuição da importância das moedas

nacionais. Assim, a política económica internacional tem uma inflexão importante a partir desta década: uma progressiva perda da intervenção do Estado na economia e um incremento da importância atribuída ao mercado. Um outro dado digno de destaque no final da década é a entrada da China e dos antigos países do Leste Europeu na esfera das economias de mercado.

A década de noventa é a mais marcante no processo de globalização: (i) face à volatilidade dos movimentos de capital; (ii) face ao regime de mercado da Tríade e dos países emergentes; e (iii) face ao desenvolvimento tecnológico, sobretudo das tecnologias da informação e da Internet. Neste cenário, a função tradicional do Estado é secundarizada pela *ditadura* do mercado. Igualmente, há algumas mudanças socioeconómicas que devem ser destacadas:

- O desaparecimento dos blocos económicos tradicionais;
- O aparecimento do “ciberespaço”, o que acelera as trocas e dá à informação uma importância que não tinha como factor de produção na economia clássica;
- Uma maior importância estratégica do factor capital em detrimento do factor trabalho (mão-de-obra);
- Uma maior ênfase na educação e na aprendizagem face à obsolescência dos saberes, provocada pela mudança tecnológica constante;
- Um desafio crescente para as pessoas, dado a reciclagem contínua face ao aparecimento de novas tecnologias;
- Um desafio social, sobretudo para as classes mais desfavorecidas, apanhadas num contexto sócio-técnico-económico turbulento, e que são as maiores vítimas da globalização.

## 2.2 Factores económicos

A globalização trouxe consigo uma nova revolução industrial caracterizada pelo aumento (i) da especialização das empresas, sobretudo das pequenas

e das médias, e (ii) do recurso à subcontratação. O aumento da concorrência a nível global fez com que as empresas, tanto as grandes como as pequenas, tivessem em consideração as rápidas mudanças tecnológicas, a evolução dos mercados e os crescentes custos de I&D, o que as levou a focalizarem as suas competências nucleares em actividades especializadas de forma a tirar partido de estratégias de nicho de mercado.

O aumento da competição global reflecte-se igualmente a nível da reestruturação económica. As alianças estratégicas e as fusões internacionais têm sido utilizadas (i) como ferramentas de entrada em novos mercados e (ii) como agregador de recursos inter-empresariais. As grandes multinacionais têm tirado proveito de muitas PME utilizando estas duas abordagens. Por sua vez, as PME, sobretudo as mais dotadas tecnológica e organizacionalmente, têm tirado proveito dos seus clientes multinacionais para internacionalizar as suas actividades. Assim, sectores como o automóvel, o electrónico, o ambiental e o das telecomunicações têm sido palco de complementaridades dinâmicas inovadoras (Carayannis *et al.*, 2000).

A globalização também trouxe consigo alguns aspectos negativos: as ameaças para as empresas menos dinâmicas são muito elevadas. Com o aparecimento de espaços económicos mais alargados e com a crescente importância do factor capital face ao factor trabalho, as PME dos sectores tradicionais (têxtil, calçado, cortiça, ...) correm o risco de serem “abandonadas” pelos seus parceiros a jusante na cadeia e valor, face à política de deslocalização de actividades comerciais e de produção dos seus clientes multinacionais. A lógica dominante do processo parece resumir-se ao mote “*or up or out*” i.e. ou as PME acompanham a perspectiva global de negócios das multinacionais... ou ficam relegadas a mercados meramente locais, onde as complementaridades dinâmicas são mais limitadas.

### 2.3 Factores tecnológicos

A tecnologia é uma força orientadora na internacionalização das empresas, sobretudo devido à potencialidade das TIC e aos elevados custos de I&D. As novas ferramentas como a Internet têm permitido a diminuição dos custos de estabelecimento de parcerias internacionais, bem como tem ajudado muitas empresas a aumentar a sua visibilidade internacional, sobretudo em mercados *on-line*. A Internet tem permitido às empresas a colaboração em projectos internacionais de I&D, a partilha de informação, *know-how* e redes de distribuição facilitando a entrada rápida em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos, de forma mais eficiente. Pode-se então dizer que as parcerias e as alianças estratégicas têm sido alavancadas pelo rápido crescimento das tecnologias da informação.

Os crescentes custos de I&D, aliado às incertezas das mudanças tecnológicas, fazem com que algumas empresas procurem estratégias cooperativas como forma de partilhar recursos e riscos no desenvolvimento de novos produtos (Duysters, 1998). Os casos mais flagrantes são as indústrias biotecnológica e aeroespacial. Por sua vez, a crescente complexidade e variedade das tecnologias fazem com que as inovações bem sucedidas sejam o resultado de um processo de aprendizagem mútuo entre as empresas de diferentes sectores industriais (OECD, 2000).

As mudanças tecnológicas ajudam a criar novas oportunidades e novos mercados. Os casos mais recentes e com efeitos estruturantes profundos são os das indústrias das telecomunicações e multimédia, que têm permitido uma abordagem global dos serviços aos mais diversos utilizadores. Como consequências destas mudanças tecnológicas temos o número crescente de empresas a entrar no comércio electrónico, sobretudo no *business-to-business* (B2B) e *business-to-consumer* (B2C). Para as empresas especializadas na Internet, este campo tem

sido um manancial de oportunidades de negócio, sobretudo ligadas às áreas de *copyright*, serviços de conteúdos digitais, implementação de *Supply Chain Management* e *Customer Relationship Management*, o que tem representado uma excelente oportunidade para PME tecnológicas.

O desafio das PME é amplo: aproveitar as oportunidades tecnológicas de forma a tirar proveito da fase de desenvolvimento da indústria antes que ela entre na fase de maturidade. Por outro lado, evitar que as grandes empresas exerçam o seu poder negocial e adquiram as PME mais dinâmicas parece ser um desafio difícil de atingir: a globalização, embora presente em todas as actividades económicas de ponta, impõe uma limitação financeira à maioria das PME, dado o elevado peso financeiro que o crescimento representa para elas.

### 2.4 Factores governamentais

A liberalização e a desregulamentação crescente dos mercados nos países da OCED aceleraram o processo de globalização, sobretudo a nível industrial. Uma consequência deste processo de globalização tem sido o efeito de interdependência e de interrelacionamento das diferentes economias europeias (OECD, 2001), bem como o processo de globalização de algumas indústrias como as de telecomunicações e a financeira, com parceiros supranacionais.

A integração dos mercados, sobretudo na Europa e na América do Norte, tem encorajado a internacionalização das empresas e a formação de alianças estratégicas internacionais, o que tem envolvido estratégias cooperativas horizontais e verticais, que envolvem grandes e pequenas empresas. A introdução do Euro acelerou a internacionalização, devido à diminuição do risco cambial e, conseqüentemente, à diminuição dos custos de transação, o que poderá acelerar a externalização de mais actividades empresariais e uma maior transparência na zona Euro.



Assim, o que é natural é que a reorganização da ecologia industrial europeia prossiga com uma competição acrescida e uma reestruturação crescente, sobretudo entre as PME.

A nível corporativo, a liberalização e a desregulamentação têm provocado mudanças amplas. Enquanto classicamente os grandes grupos económicos encetavam relacionamentos privilegiados, tanto a montante como a jusante, com empresas *amigas*, hoje em dia este tipo de privilégio é bem mais modesto dada a necessidade de ampliar os horizontes a nível internacional. Não obstante, ao analisar-se a concentração de algumas actividades industriais como a banca, o sector automóvel, a consultoria e as telecomunicações, chega-se rapidamente à conclusão que o grau de concentração nunca foi tão elevado, o que poderá provocar uma situação de conluio/cartelização caso as acções governativas não sejam peremptórias e impeditivas deste tipo de acção.

### 3. As PME

Não há uma definição universalmente aceite de PME. A grande maioria dos países usa diferentes conceitos para definir PME de acordo com os mais variados critérios pelo que os dados estatísticos diferem de país para país, devido (a) a diferenças metodológicas, (b) à separação de bases de produção industrial, de serviço e de produção agrícola, (c) à utilização do conceito de estabelecimentos e de empresas e (d) à utilização de variados critérios de nível de emprego e de volume de vendas.

Muito embora, alguns autores acreditem ser possível haver uma definição mais específica do significado do termo de PME, há ainda a questão do negócio em si e da relatividade da empresa face a uma determinada indústria, como expresso por Moreira (2000): há empresas multinacionais a concorrer em indústrias globais que são relativamente pequenas e

há empresas pequenas que podem ser consideradas anormalmente grandes face à indústria pulverizada onde concorrem.

Em Portugal para uma empresa ser considerada como PME deve preencher vários requisitos, de acordo com os Despachos Normativos n.º 52/87, Nº 38/88 e Aviso constante do DR nº 102/93, Série III, a saber:

- Empregar até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalhos por turnos regulares);
- Não ultrapassar um volume de negócios de 11.971.149 Euros;
- Não possuir, nem ser possuída em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores.

Nesta definição são apenas apresentados critérios de classificação de pequenas e médias empresas, não se distinguindo entre as micro, as pequenas e as médias empresas. Contudo, apesar de ser esta a definição em vigor em Portugal, a verdade é que, na prática, na maioria das situações, e designadamente para efeitos de atribuição de incentivos no âmbito do POE, estão a ser considerados os critérios constantes da definição europeia, segundo a Recomendação da Comissão (96/280/CE, de 3 de Abril), por motivos que se prendem com a necessidade de harmonização de conceitos no seio da União Europeia.

De acordo com a recomendação da Comissão, uma PME deve preencher os seguintes requisitos:

- Ter menos de 250 trabalhadores;
- Apresentar um volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de Euros ou um Balanço total anual que não exceda 27 milhões de Euros;
- Cumprir o critério de independência definido do seguinte modo: não ser proprietário, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de pequenas e média empresas, conforme seja o caso.

Na perspectiva da União Europeia, uma pequena empresa, é definida como tendo menos de 50 trabalhadores, um volume de negócios que não exceda 7 milhões de Euros ou um balanço total anual que não exceda 5 milhões de Euros e que cumpra o critério de independência acima referido. Uma microempresa distingue-se das restantes por ter menos de 10 trabalhadores.

das empresas serem PME, a importância das grandes empresas é bem patente nos seguintes indicadores: embora representando 0,2 por cento da população empresarial são responsáveis por 20 por cento do emprego e por mais de 20% do volume de vendas.

A preponderância das PME na estrutura industrial não é específica de Portugal. Como pode ser visto

	Percentagem de empresas/estabelecimentos de acordo com número de empregados					Percentagem de emprego de acordo com número de empregados			
	Ano	1-19	20-99	100-499	500+	1-19	20-99	100-499	500+
Estados Unidos	1993	73.7	19.8	5.1	1.4	7.4	14.6	16.5	61.5
Japão	1994	74.3	21.6	3.6	0.5	22.4	30.9	25.0	21.6
Áustria	1993	43.2	41.5	10.0	5.2	4.3	29.9	23.4	45.5
Bélgica	1993	80.4	15.3	3.7	0.6	..	..	..	..
Dinamarca	1993	82.0	14.6	3.1	0.3	..	..	..	..
Finlândia	1992	50.8	36.1	11.6	1.5	..	..	..	..
Alemanha	1993	71.5	19.4	4.1	5.0	19.9	22.1	10.8	47.2
Grécia	1992	59.0	34.3	6.0	0.7	20.4	35.0	27.5	17.2
Itália	1992	89.7	9.0	1.2	0.2	38.7	25.0	17.3	19.0
Holanda	1993	78.0	17.2	4.3	0.6	15.7	24.8	27.8	31.7
Portugal	1994	85.8	11.8	2.2	0.2	23.5	32.3	27.8	16.5
Suécia	1993	44.4	40.8	12.4	2.4	6.9	23.1	35.3	34.7
Reino Unido	1994	82.7	12.9	3.7	0.8	13.0	21.6	28.9	36.3

Tabela 1- Distribuição (em %) das empresas industriais nos países da OECD

**Notas:** Unidade estatística: Estabelecimentos, excepto para os Estados Unidos, Itália e Portugal. Alguns escalões diferem: Japão: 4-19; Finlândia: 10-19.

Fonte: OECD ([www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes/prod/minpub.htm](http://www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes/prod/minpub.htm))

A estrutura industrial Portuguesa é dominada por uma miríade de PME. A sua preponderância é evidente independentemente do indicador utilizado. De facto, as PME em Portugal representam cerca de (Dirigir, 1995; MIE, 1995):

- 99,8 % do número total de empresas;
- 79,8 % do emprego total;
- Mais de 50 % das exportações;
- 65,5 % do valor industrial bruto;
- 65,7 % do valor acrescentado bruto.

Efectivamente, dentro do grupo das PME, as empresas com menos de 10 empregados representam a parte mais importante da indústria nacional: 77,9 por cento. Esta situação caracteriza a indústria portuguesa como fundamentalmente baseada em empresas com pequena dimensão. Apesar de 99,8%

na tabela 1, a distribuição das PME na indústria portuguesa é semelhante à do resto dos países da OECD. De notar que a procura de dados fidedignos, relevantes e internacionalmente comparáveis sobre as PME está em alta devido a que grande parte dos dados históricos sobre as PME não são comparáveis.

Embora a importância das PME seja bem explícito, o emprego e o volume de negócios variam extensivamente, dependendo do tipo de indústria. Esta variação é apresentada na tabela 2.

Independentemente do tipo de definição seguida, o que as estatísticas não revelam é a importância e o papel crucial das PME para a economia, devido à sua contribuição para o fortalecimento do tecido industrial sobretudo como complemento da

(Dados de 1991)	% total das Vendas	% total do Emprego	Número de Empresas	Quota (%) de PME	
				V. Vendas	Emprego
Indústria	100,0	100,0	42,0	61,2	72,8
Alimentação, Bebidas, Tabaco	21,8	11,8	38,4	69,0	74,3
Têxteis	9,6	16,1	53,8	68,4	65,7
Vestuário, Calçado	10,5	21,6	56,4	80,8	84,9
Madeira, derivados de madeira	5,3	7,4	36,3	78,0	79,8
Produtos Papel, Publicações	6,6	5,4	32,5	56,8	69,3
Químicos, Carvão, Petróleo	16,4	7,0	45,7	43,8	68,8
Produtos minerais não metálicos	5,7	7,1	42,2	62,7	74,5
Metais básicos	2,1	2,0	43,5	48,1	58,2
Equipamento de transporte	6,4	3,9	44,7	24,1	46,7
Outros Equipamentos	14,6	16,5	35,3	62,4	68,9
Produção Variada	1,0	1,2	28,2	82,3	81,6
Serviços	100,0	100,0	13,0	61,5	53,2
Construção	11,5	20,8	19,4	56,1	65,0
Venda por Grosso	42,3	19,9	17,5	72,3	72,1
Venda a Retalho	26,5	21,5	9,3	54,1	49,7
Hotelaria	3,2	11,2	11,1	53,2	51,9
Transportes	12,1	19,5	13,6	47,8	28,0
Serviços comerciais	4,4	7,1	8,6	59,8	47,5

Tabela 2 - Distribuição das PME em Portugal por tipo de indústria

Fonte: (OECD, 1997)

actividade das grandes empresas ao longo da cadeia de valor.

Embora a questão da dimensão seja relativa na abordagem ao mercado, a nível de recursos a dimensão está rodeada de vantagens e de inconvenientes. Entre as principais vantagens podem destacar-se as seguintes:

- Relativamente às grandes empresas as PME resistem melhor às crises devido a diferentes exigências de posicionamento estratégico e de volatilidade financeira;
- As PME possuem uma capacidade de adaptação bem superior às grandes empresas devido à sua estrutura organizacional mais leve, o que facilita reconversão do negócio ou actividade;
- As PME adaptam-se com relativa facilidade à evolução das condições económicas e sociais, tentando, não raras vezes, a exploração de mercados que não são explorados pelas grandes empresas. Assim, e dadas as suas limitações financeiras, tendem a ser mais ágeis na

exploração de oportunidades de mercados pouco interessantes para as grandes empresas.

Por seu lado, entre as principais desvantagens destacam-se as seguintes:

- As PME, relativamente às grandes empresas, apresentam uma grande dificuldade de financiamento;
- As PME não dão muita importância às actividades de gestão e planeamento estratégico;
- As PME, por imperativos dimensionais, não conseguem tirar proveito das economias de escala e das economias da experiência. Assim, dificilmente conseguem concorrer com as grandes empresas nos grandes mercados internacionais. Uma forma de obviar este problema é a utilização da inovação tecnológica como alavancagem diferenciadora na criação de valor para os seus clientes.

Como se depreende do exposto, o imperativo estratégico associado à adopção de estratégias

adequadas é diferenciado tanto para as PME como para as grandes empresas.

### 3.1 A Estratégia e as PME

São variadas as definições e conceitos sobre estratégia. Conceptualmente, pode-se considerar como a arte de planear cuja meta é adequar a instituição ao meio envolvente, afectando os recursos internos para que as decisões tomadas superem as expectativas e valores daqueles que trabalham na organização. Assim, a estratégia não é mais do que um modelo normativo, retroactivo, informativo e directivo que, face a um determinado objectivo, num certo horizonte temporal, procura direccionar a empresa de forma sustentável, a longo prazo, de forma coerente e controlada.

uma perspectiva comum sobre a estratégia e orientações fundamentais a seguir;

- Permite uma melhoria na comunicação, na coordenação dos projectos e na afectação de recursos internos da empresa;
- Permite o desenvolvimento dos gestores envolvidos, com a consequente melhoria das decisões tomadas.

Igualmente, a estratégia deverá ser adequada a cada empresa e, de acordo com esta, assumir diferentes direcções (Glueck e Jauch, 1984), conforme apresentado na tabela 3. As escolhas estratégicas devem ter em consideração as consequências e objectivos a atingir, a coerência e a eficácia a longo prazo. A grande dificuldade da gestão estratégica está

		Produtos	Mercados	Funções
Alterar as definições do negócio	Expansão	Acrescentar novas linhas	Encontrar novos consumidores ou mercados	Levar para a frente uma integração vertical
	Recuo	Deixar as velhas linhas de produtos	Deixar os canais de distribuição	Torna-se numa empresa receptiva
Manter as definições do negócio		Manter	Manter	Manter
Alterações pacíficas nas definições do negócio	Expansão	Encontrar novas utilizações	Crescer no mercado (penetrar)	Aumentar a capacidade
	Recuo	Decréscimo do desenvolvimento do produto	Reduzir a cotação de mercado	Diminuir o processo da empresa
	Estável	Fazer alterações nos pacotes	Manter a cotação.	Manter uma produção eficiente

Tabela 3 - Alternativas estratégicas

Fonte: Adaptado de Glueck e Jauch (1984)

O exercício do intento estratégico apresenta um conjunto de vantagens às instituições que a praticam (Cardoso, 1992):

- Permite que as decisões tomem em consideração os objectivos futuros e o meio envolvente da empresa, não se orientando por uma reacção casuística do presente;
- Permite o aumento do desempenho dos recursos humanos ao explicitar não só o caminho que a instituição seguirá, mas também o que delas se espera;
- Permite que o topo da organização tenha

relacionada com a perspectiva que cada indivíduo tem acerca de como deve ser a empresa.

## 4. As PME e o Desafios Estratégicos

Embora muitas PME continuem a concentrar os seus esforços em mercados meramente globais a sua importância a nível internacional não pára de crescer: entre 25% e 35% da produção mundial industrial é conseguida pelas PME (OECD, 1996). Igualmente, à medida que as multinacionais subcontratam parte das suas actividades a

nível internacional, as PME encontram nestas multinacionais oportunidades crescentes.

De notar que tem havido dois padrões de envolvimento entre as PME e as multinacionais, que podem perspectivar comportamentos antagónicos. O primeiro, mais passivo, que envolve um relacionamento PME-multinacional em que as multinacionais tiram proveito das PME para produzir e comercializar produtos, serviços e marcas desenvolvidos por estas, sobretudo em sectores cujo conteúdo tecnológico é baixo. Nestas circunstâncias, as multinacionais exercem o seu poder nos diferentes mercados/indústrias tirando partido das complementaridades dinâmicas das PME, embora relegando-as para um comportamento secundário. O segundo, que envolve um relacionamento mais activo, no qual ambos os parceiros tiram vantagens exclusivas do seu saber em sectores cujo conteúdo tecnológico é elevado, como acontece nas telecomunicações, informática e biotecnologia.

O papel das PME tem sido variado e multifacetado a nível global e inclui variadas formas de intervenção, a saber:

- a) Como parceiro em alianças estratégicas e em aquisições e fusões
- b) Como fornecedor especializado na cadeia de fornecimento das multinacionais;
- c) Como parte de uma rede de empresas, tanto clássicas como electrónicas

#### 4.1 Alianças Estratégicas e as Aquisições e Fusões

Já foi referido que as PME têm vindo a participar, de forma crescente, em alianças estratégicas, tanto na indústria como nos serviços.

Os principais objectivos das alianças (ou acordos cooperativos) estão relacionados com as vantagens competitivas que advêm para ambos os parceiros, e estão relacionados com as complementaridades

dinâmicas de ambos (Moreira, 2000). Relativamente à forma, pode-se afirmar que entre as mais procuradas destacam-se as baseadas (i) em investigação e desenvolvimento, (ii) na produção, (iii) no fornecimento, (iv) na distribuição e (v) no marketing conjunto (Hagedoorn e Schakenraad, 1994). Quanto ao tipo de acordo cooperativo, podem-se mencionar dois modos principais: as alianças propriamente ditas e as *joint-ventures*.

Enquanto as alianças estratégicas podem envolver a participação de capital entre as empresas parceiras, a transferência de tecnologia, a cedência de licenças de fabrico, a comercialização de produtos e as *joint-ventures* envolvem a criação de uma terceira entidade, usualmente detida em igualdade de condições por todos os parceiros, para explorar o fim em vista para que foi criada.

A grande vantagem das alianças estratégicas, relativamente às aquisições e fusões, é a sua flexibilidade: a) pode envolver algumas áreas funcionais e ser alterada e/ou dissolvida (Kang e Sakai, 2000) e b) ambos os parceiros só se envolvem naquilo que precisam, o que não acontece no caso das aquisições e fusões em que um dos parceiros compra os recursos do outro, tanto os que necessita como os acessórios (Hamel e Prahalad, 1994).

No relacionamento cooperativo com as grandes empresas, as PME podem não só ter acesso às competências complementares de que precisam para operar adequadamente no mercado, mas também têm uma fonte de recursos financeiros importante para a sua sobrevivência. Por sua vez, as grandes empresas, que enfrentam rápidas mudanças tecnológicas como ciclos de vida mais curtos, procuram as PME como alavanca tecnológica de renovação em áreas estratégicas emergentes, como acontece nas indústrias electrónica, biotecnológica e telecomunicações, entre outras. Assim, tanto as grandes multinacionais como as PME têm

beneficiado de uma complementaridade dos seus recursos, o que torna o relacionamento entre as PME e as grandes empresas um desafio constante.

As aquisições e fusões, ao contrário das alianças estratégicas, são relações bastante menos flexíveis devido ao seu horizonte temporal “definitivo” e ao objectivo de controlar/adquirir unidades estratégicas, novas tecnologias ou produtos específicos. Neste tipo de envolvimento a complementaridade é imposta pela empresa adquirente, com o único objectivo de servir unilateralmente os seus objectivos estratégicos.

Embora haja um número crescente de PME a envolver-se em aquisições e fusões (Burril & Company, 2000), sobretudo na biotecnologia e no comércio electrónico, as grandes empresas têm dominado neste tipo de envolvimento devido ao seu poder negocial exercido a nível financeiro, comercial e tecnológico.

O desafio para as PME tem sido amplo: crescer e acumular recursos e conhecimentos de forma a tornarem-se apelativas para as grandes empresas e, assim, conseguirem um relacionamento bilateral baseado nas complementaridades dinâmicas, mas tendo sempre em perspectiva uma possível acção de aquisição por parte dos seus parceiros multinacionais.

#### **4.2 Os Fornecedores Especializados**

Tal como referido anteriormente, o relacionamento entre as PME e as multinacionais tem crescido amplamente com o processo de globalização devido à necessidade das grandes empresas tirarem proveito da subcontratação de actividades para as quais as suas competências nucleares são limitadas.

As oportunidades das PME são amplas devido à sua especialização tecnológica, ao domínio de tecnologias particulares e aos nichos de mercado que servem. Assim, o seu interesse tem aumentado sobretudo

em sectores tecnológicos como o automóvel, o informático e o biotecnológico, dando origem a complementaridades dinâmicas ao longo da cadeia de valor.

O grande segredo do relacionamento entre as PME e as multinacionais tem sido o de ambos os parceiros terem procurado benefícios mútuos: enquanto as PME têm-se orientado estrategicamente para a melhoria dos seus produtos, processos, custos e políticas logísticas e da qualidade, as grandes empresas têm-se preocupado em desenvolver os seus fornecedores a nível de políticas logísticas, da qualidade e da criação de novos produtos. Assim, a procura e a oferta têm sido alimentadas por ambos os parceiros numa perspectiva de aprendizagem mútua, o que é completamente diferente do encontrado nas cadeias de valor tipicamente tayloristas.

O desafio do relacionamento fornecedor-cliente para as PME está em (i) evitar cair em estratégias de dependência face a um cliente e (ii) em procurar expandir as fronteiras do conhecimento tecnológico e organizacional, de forma a poder tirar proveito do valor acrescentado gerado internamente.

#### **4.3 As Redes de Cooperação.**

As redes de cooperação empresarial não são um conceito novo (UNIDO, 1999). O objectivo das mesmas está relacionado com a vontade das PME em ultrapassar as suas limitações dimensionais e melhorar assim o seu desempenho competitivo face aos seus principais concorrentes. As duas principais estratégias cooperativas seguidas pelas PME têm sido as horizontais e verticais (Lamming, 1993). Enquanto as redes de cooperação horizontal têm como objectivo prioritário permitir que as PME consigam ultrapassar as limitações das suas capacidades produtivas, tirando proveito de economias de escala e do conhecimento tácito disperso em várias empresas (Nonaka *et al.*, 1995), as redes de cooperação vertical permitem que as PME

complementem as suas competências nucleares, o que permite uma maior interdependência de negócios a nível de conhecimentos e de know-how empresarial (Nishiguchi, 1994; Macbeth *et al.*, 1992).

A grande vantagem das redes de cooperação empresarial é a possibilidade de partilhar informação a nível de tecnologias, produtos e empresas, o que permite um relacionamento e uma competitividade baseada na partilha do conhecimento inter-empresarial, o que seria impossível se as empresas tomassem posições competitivas isoladas. As redes de cooperação podem tomar várias formas, que vão desde as informais até às formais, baseados em contratos, e podem envolver empresas, centros tecnológicos, câmaras de comércio e associações empresariais. Assim, uma característica destas redes de cooperação empresarial é a sua particularidade em termos de ligações a outras instituições, que complementam a actividade da empresa.

As duas formas mais populares de redes de cooperação são os distritos industriais e os *clusters*, que não são mutuamente exclusivos, e que permitem às empresas complementar as suas actividades com outras empresas, tanto a nível formal como informal. De notar que enquanto nos distritos industriais as empresas estão concentradas em parques criados para o efeito, nos *clusters* as empresas concentram-se geograficamente, numa área particular de actividade, e têm ligações preferenciais a empresas e instituições dessa área de actividade. Um exemplo característico em Portugal é o *cluster* do vestuário no Vale do Ave.

O grande desafio do Estado passa por gerar competências nas PME mas também por dinamizar os distritos industriais e os *clusters*, para que estes respondam às dinâmicas industriais especializadas, por um lado, e que promovam a sua difusão a outros sectores económicos, por outro lado.

As redes empresariais tiveram um novo impulso com o aparecimento da Internet, dado esta permitir um relacionamento mais prático e barato aos intervenientes ao longo da cadeia de valor. O aparecimento do comércio electrónico orientado para os consumidores (B2C) e para as empresas (B2B) permitiu às PME servir potenciais compradores à escala global, tal como demonstrado pela OCDE (OECD, 2001). De igual modo, as complexidades tecnológicas associadas ao comércio electrónico, como o desenvolvimento de novas plataformas e de *software* específico, têm permitido às PME tomar as rédeas em áreas tecnológicas emergentes (OECD, 2001).

Embora a Internet tenha o benefício de permitir às PME internacionalizar as suas actividades, tem como desvantagem o aumento dos custos de manutenção associados à *webização* das suas actividades, nomeadamente no que se relaciona com o marketing na Internet, com a produção das *newsletters* e com os custos da comunicação. Um outro aspecto importante que pode ser limitador para as PME é o posicionamento competitivo de algumas grandes multinacionais no desenvolvimento de *e-marketplaces*, com plataformas muito próprias e específicas, que poderão reduzir o interesse das PME na sua participação.

## 5. O Papel do Estado Perante as Novas Realidades Económicas

A intervenção do Estado não é uma novidade: sempre houve a necessidade do exercício do poder. A nível económico Keynes foi dos primeiros a pronunciar-se sobre a intervenção do Estado postulando que em economia o Estado deveria procurar a eficiência económica através de dois vectores principais:

- 1 - Procurando alocar adequadamente recursos de forma a corrigir as ineficiências do mercado;
- 2 - Procurando distribuir equitativamente a distribuição da riqueza que resulta das actividades económicas.

Com o processo de globalização galopante, e sobretudo a partir da década de 70, o mercado passou a ser cada vez mais “global” pelo que os Estados viram as suas intervenções mais manietadas: as políticas económicas estabilizadoras para gerar crescimento sustentável e para distribuir a riqueza são cada vez mais exógenas o que reduz as acções do Estado.

No contexto económico internacional as estratégias empresariais adquirem umas características especiais: devem tirar partido do comércio externo e atingir uma dimensão produtiva e financeira que potencie não só a competitividade baseada na eficiência económica e sustentada ao longo do tempo, mas também um relacionamento biunívoco com todos os parceiros de negócio ao longo da cadeia de valor.

Este novo contexto económico traz consigo alguns problemas para o Estado, a saber:

- Poderá o Estado determinar adequadamente o valor económico produzido pela empresa nos mais diversos sítios onde ela opera?
- Não serão os preços de transferência e as práticas contabilísticas suficientemente imaginativas como para poderem contornar a actividade do Estado?
- Não será a pressão fiscal muito limitadora na sua acção podendo, em casos limites, levar a estratégias de deslocalização industrial?
- Não serão o défice orçamental e a dívida pública instrumentos limitadores da acção governativa sobretudo quando deveria ser o Estado a corrigir as ineficiências do mercado?
- Poderá o Estado prejudicar as empresas nacionais no seu comércio intra-empresa, mesmo sendo este comércio do tipo internacional?
- Poderá o Estado controlar o dinheiro electrónico baseando-se apenas na boa fé dos intervenientes?
- Poderá regular o Estado as compras externas feitas por empresas nacionais no exterior, mas transformadas posteriormente pela própria empresa nacional?

Em essência o Estado passa a ser refém das empresas: é do seu interesse potenciar a actividade empresarial, fomentando a liberdade de capital a nível internacional, debilitando a territorialidade e promovendo a reestruturação empresarial.

Tendencialmente, a maior mobilidade dos recursos vai permitir (i) um aumento da concorrência e (ii) a libertação de recursos para regiões ou economias onde eles são mais rentáveis. Igualmente, a reestruturação empresarial promoverá a realocação de recursos “premiando” a procura de estratégias competitivas e fomentando a formação de parcerias inter-empresariais ao longo da cadeia de valor.

De forma a acompanhar os benefícios do processo de globalização, é essencial que os Estados mantenham uma política de abertura ao investimento, ao comércio exterior e às alianças externas a fim de as suas empresas aproveitarem as oportunidades de negócios. Assim, o Estado deverá desempenhar o papel de facilitador de negócios.

Como as PME são a essência da competitividade europeia, o desafio do(s) Estado(s) passa por, consistentemente, tomar medidas que permitam às PME (i) potenciar os seus pontos fortes, (ii) mitigar as suas potenciais fraquezas e (iii) contornar as principais ameaças tornando-as em oportunidades. Três grandes caminhos parecem óbvios: a) a criação de condições de base para as PME; b) a alavancagem do efeito de rede; e c) o apoio à melhoria das capacidades tecnológicas e organizacionais.

### **5.1 As Condições Base**

A criação e melhoria das condições de base está relacionada com as políticas económicas que permitam o favorecimento do investimento directo estrangeiro para que as empresas locais possam tirar proveito de relacionamentos inter-empresariais e tecnológicos e de conhecimento estrangeiro, de forma a diminuir o hiato tecnológico relativamente aos



seus parceiros internacionais. Igualmente, políticas que promovam a criação e protecção de direitos de propriedade intelectual e da gestão do conhecimento são de fundamental importância pelo que se torna necessário que o Estado dê ênfase às actividades de investigação básica e aplicada. Assim, as políticas e os programas tecnológicos devem ter em consideração objectivos amplos e parceiros internacionais credíveis e de valor acrescentado para as economias nacionais.

### 5.2 A Alavancagem do Efeito Rede

As redes inter-empresariais, envolvendo tanto pequenas como grandes empresas, é de importância crucial para as empresas poderem ter acesso a - e também trocar - informação que potencie novos conhecimentos, novas realidades e novos negócios. A disseminação de *best practices*, i.e. informação de relacionamentos bem sucedidos pode não só acelerar a internalização das *best practices* por outras empresas, bem como pode promover um efeito de rede a nível internacional.

As associações empresariais, os centros Tecnológicos e as instituições Privadas sem Fins Lucrativos têm aqui um papel importante: o de disseminadoras de informação e de boas políticas que contribuam para a melhoria do efeito de rede.

### 5.3 O Apoio às PME

Uma outra política prioritária que sustente a competitividade industrial tem a ver com a melhoria das capacidades tecnológicas e organizacionais das PME para que estas possam tirar todo o proveito da globalização. De notar que, embora o custo continue a ser um dos factores mais importantes na formação de parcerias ao longo da cadeia de valor, a qualidade, a logística e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos começam a ser fundamentais na formação de estratégias cooperativas. Assim, as PME com capacidades tecnológicas e organizacionais poderão ter acesso a uma panóplia de relacionamentos que poderão ser postos em causa no caso de as PME se

orientarem meramente para os custos.

Para que as PME possam ter uma atitude mais global é necessário que tenham não só capacidades tecnológicas e organizacionais adequadas, mas também recursos humanos bem treinados e apetrechados que potenciem tal desempenho. Desta forma, os programas de formação e a educação média e superior têm uma importância crucial na competitividade empresarial.

## 6. Conclusão

O artigo tinha como metas abordar os desafios das PME num contexto de globalização e o novo papel do Estado perante as mudanças geradas no processo de globalização.

Pode afirmar-se que o novo contexto de globalização crescente tem influenciado os diversos Estados e empresas a adoptar novas fórmulas de política económica/empresarial, devido às características evolutivas da globalização e aos factores económicos e tecnológicos, cada vez mais importantes.

Embora as PME não tenham sido tão extensivamente avaliadas como as multinacionais neste processo de globalização, aquelas têm funções muito importantes neste processo, sobretudo pelo papel importante que desempenham a nível interempresarial: como parceiro, como fornecedor e como parte integrante de uma rede de empresas. Assim, pode-se afirmar que o papel das PME no processo de globalização tem sido subestimado.

Finalmente, e paradoxalmente, embora o Estado enfrente sérias dificuldades para exercer a sua influência neste novo contexto económico, sobretudo pela sua variabilidade, o seu papel é fulcral na criação de condições estruturais para a competitividade das PME, o que pode abrir amplos caminhos no sucesso das mesmas.

## Bibliografia

- BURRIL & COMPANY (2000) "Fourth Quarter 2000", Press Release.
- CARAYANNIS, E. G., KASSICIEH, S. K. e RADOSEVICH, R. (2000) "Strategic Alliances as a Source of Early-stage Seed Capital in New Technology-based Firms", *Technovation*, N. 20, pp. 603-615.
- CARDOSO, L (1992) *Gestão Estratégica. Enfrentar a Mudança*, FEP-IAPMEI, Lisboa.
- DIRIGIR (1995) "O Sector PME em Portugal", *Dirigir*, Vol.35, Jan./Fev., Separata.
- DUYSTERS, G. (1998) "Creating Win-Win situations: Partner Selection in Strategic Technology Alliances", MERIT and KPMG Research Paper, July.
- GLUECK, W. e JAUCH, L. (1984) *Business policy and strategic management*, McGraw-Hill, Londres.
- HAGEDOORN, J. e SHAKENRAAD, J. (1994) "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 291-309.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KANG, N. H. e SAKAI, K. (2000), "International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation" *STI Working Paper/2001/5*, OECD, Paris.
- LAMMING, R. (1993) *Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice-Hall, Cornwall.
- MACBETH, D. K. and Ferguson N. (1992) *Partnership Sourcing*, Pitman Publishing, London.
- MIE (1995) *Estrutura Empresarial. Portugal 1993*, Ministério da Indústria e Energia, IAPMEI, Lisboa.
- MOREIRA, A. C. (2000) "O Processo de Globalização e as Complementaridades Dinâmicas entre as Pequenas e Médias Empresas e as Grandes Empresas", *Perspectivas XXI*, Vol. 6, pp. 67-79.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- NISHIGUCHI, T. (1994) *Strategic Industrial Sourcing. The Japanese Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- OECD (1996), *Globalisation of Industry: Overview and Sector Reports*, OECD, Paris.
- OECD (1997) *PME et Mondialisation. Vol.2*. OECD, Paris.
- OECD (2000), "Role of Competition and Co-operation in Innovation and Growth", *Internal Working Paper*, OECD, Paris.
- OECD (2001), *New Patterns of Industrial Globalisation: Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances*, OECD, Paris.
- UNIDO (1999), "SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO", *Technical Working Paper N° 2*, UNIDO, Viena.
- lluptur? Qui aut ex es veratqu aeptat quiatenis pre net quunt labo. Eque optaqui andeste mposapelicim aliquam laccuptia nimossum escim eos dolectore lantiostrarcillignis ma nectent es que nimi, et quid explignis ut et velibus, veles nos dollaccus et odis aut laut ped quis quias dolo ea sitatqui dest veruptius et amus



# A nova era do marketing na banca

Rui Mendes  
Docente do ISCET  
Dilen Ratanji  
Banif - Banco Internacional do Funchal

## Resumo

O mau momento que o sector bancário está actualmente a atravessar e as suas dificuldades em dispor de meios suficientes para manter o ritmo de financiamento da actividade económica, não coíbe a sua natural apetência para criar e desenvolver novos mecanismos de revitalização no mercado. É um sector em permanente volubilidade, onde o cliente assume um papel central. Os bancos que, nos últimos anos, têm apresentado planos de expansão ambiciosos, esforçam-se continuamente por agradar e satisfazer os seus clientes, prestando um serviço de excelência e apresentando propostas de valor atractivas que visam também a criação de valor para a instituição. Neste âmbito, a segmentação dos clientes assume-se como um vector estratégico para o crescimento dos bancos, sendo ainda de realçar o poder de persuasão das estratégias de comunicação que são o pilar para a captação e fidelização dos mesmos. Com um ambiente competitivo em crescimento, há alguém que seguramente fica a ganhar: o cliente.

## Abstract

*The unfavourable period in which the banking sector is currently crossing and their difficulties in providing sufficient means to continue maintaining the level of financing for their economic activity, is not hindering their natural tendency to create and develop new mechanisms to help revitalise the market. This a sector which is in permanently volubility, where the customer assumes a central role. The banks, which in recent years have presented ambitious expansion plans, are continuously striving to please and satisfy their customers by providing an excellent service and presenting attractive value propositions with the intention of creating value for the institution as well. With this in mind, customer segmentation has become strategic for the growth of the banks, and the power of persuasion of their communication strategies are the pillars in capturing and maintaining customers. With this increasingly competitive environment there is always someone who surely benefits: the customer.*

**Palavras-chave:** segmentação, cliente, serviço, comunicação, distribuição.

**Keywords:** segmentation, customer, service, communication, distribution.

## 1. Introdução

O sector da banca tem sofrido nos últimos anos profundas transformações nos mais variados domínios: desde o enquadramento legal, passando pela estrutura concorrencial, até ao comportamento dos consumidores. A economia no geral, mais concretamente o sector bancário, enfrenta hoje em dia um âmbito competitivo em permanente mutação, fruto de alterações de natureza estrutural que têm vindo a ocorrer, fundamentalmente pela força revolucionária das novas tecnologias e das constantes inovações introduzidas no mercado, que de alguma forma condicionam a lei da oferta e da procura no mesmo. A mais recente alteração estrutural e funcional dos bancos está relacionada com factores macro-económicos, designadamente a já tão falada crise de *sub-prime*, que teve (e continua a ter) um forte impacto nas contas de exploração dos bancos e que os obriga a uma forte necessidade de injeção de liquidez. Se era verdade que há pouco mais de um ano a estratégia de crescimento dos bancos passava fundamentalmente pela comercialização de produtos de crédito, o grande enfoque actual é para os produtos de passivo, nomeadamente produtos de poupança, no sentido de reduzir custos de *fundings* e melhorar os rácios de endividamento. A crise veio para ficar para os próximos tempos. Há décadas que o sector financeiro não apresentava fragilidades tão evidentes e tão consequentes, levando mesmo bancos à falência. O momento actual do sector financeiro obriga a uma maior racionalização dos custos, aumento das margens financeiras, maior comissionamento, melhor controlo do crédito vencido, maior enfoque em produtos de passivo e mais rigor na concessão do crédito. Não obstante, é dos sectores da actividade económica que mais evoluiu do ponto de vista concorrencial e muitos exemplos servem de *case-study* para os *marketeers*. Não há crise que impeça os bancos de darem continuidade às suas acções de marketing e dinamização comercial e mesmo processos de internacionalização, com objectivo de conquistar quota de mercado em países considerados

emergentes, em Africa, na América Latina ou mesmo no Leste Europeu. Como tal, faz todo sentido que se continue a falar de marketing bancário.

## 2. A segmentação na Banca

Os principais macro-segmentos na banca são os seguintes: retalho (agências bancárias), *private* (particulares de rendimentos elevados) e *corporate* (pequenas, médias e grandes empresas cujo volume de negócios não se enquadra ao nível do retalho). A maioria dos bancos nacionais apresenta esta estrutura de macro-segmentos, no entanto há bancos que se especializam em apenas um deles. Por razões óbvias, o segmento de retalho é o que apresenta uma base de clientes mais alargada e que, por sua vez, pode ser subdividido em vários outros segmentos. A segmentação na banca revela-se uma medida de extrema relevância, porquanto permite disponibilizar propostas de valor adequadas e diversificadas de acordo com o tipo de cliente. Actualmente, alguns dos segmentos de elevado potencial são os seguintes: os emigrantes (portugueses residentes no exterior), enquanto excelentes veiculadores de recursos para os bancos; os imigrantes, também conhecidos como novos residentes, que totalizam cerca de 436.000 em Portugal (SEF, 2007) e apresentam necessidades bancárias muito específicas, sendo a população brasileira a mais representada - o produto mais recorrente são as remessas para o exterior; os não-residentes, designadamente os britânicos e alemães que se encontram em Portugal; os jovens, enquanto clientes do futuro, numa perspectiva de *life-lasting*, uma relação duradoura e “para a vida”; as pequenas e médias empresas, que são responsáveis por 99,6% do tecido empresarial português (297 mil PME) e 56,4% do volume de negócios nacional (IAPMEI, 2006), entre outros segmentos. Muito haveria para dizer de cada um dos segmentos, desde as suas características específicas, passando pela adequação da proposta de valor, até à comunicação ao mercado. No entanto, fica a certeza de que os bancos dão grande importância à segmentação e procuram

incessantemente disponibilizar um portefólio de produtos e serviços adequado à realidade de cada um dos segmentos. No limite, é possível desenvolver produtos *tailor-made* para cada cliente, numa óptica de marketing *one-to-one*. É natural que nestes casos não existam economias de escala e que os custos de desenvolvimento sejam superiores à média, mas são normalmente oferecidos aos clientes mais rentáveis da instituição bancária. Uma outra técnica que incentiva o aumento do negócio é o *cross-segment*, que consiste em atrair um cliente de um determinado segmento para outro. Exemplificando, no segmento dos pequenos negócios anteriormente referido, pode-se dizer que existe um duplo objectivo estratégico dos bancos: captar o cliente “empresa” e captar o cliente “empresário”. Do ponto de vista da macro-segmentação, a empresa pode estar enquadrada no segmento de retalho ou *corporate*, sendo que o empresário, enquanto cliente particular, pode estar enquadrado no âmbito do segmento de retalho ou *private*. É evidente que para estes casos os bancos têm *bundles* de produtos pré-definidos, ou seja, uma proposta de valor específica para a empresa e outra para o seu empresário, com condições preferenciais na aquisição ou utilização de produtos ou serviços, de forma a criar maior apelo e competitividade.

Os bancos dispõem de estruturas próprias para realizarem permanentemente estudos de mercado e análise de novas oportunidades de negócio, contudo é de vital importância uma análise interna aos clientes, à sua valia e ao seu potencial de crescimento do ponto de vista comercial e de rentabilidade. Essa segmentação de informação é conseguida utilizando algumas técnicas de extracção de conhecimento do cliente, que se pode designar por *Database Marketing*. No fundo, este processo permite aos bancos extrair informação detalhada do cliente: os movimentos da sua conta, as subscrições de produtos, as transacções dos cartões, a participação em campanhas comerciais e relacionais, a sua rentabilidade, entre outros indicadores de relevo, que posteriormente podem servir para consolidar

alguns importantes modelos analíticos, tais como as segmentações comportamentais, os modelos de propensão à compra (*next best offer*), modelos de retenção de clientes, entre outros. Os bancos podem assim aceder facilmente a dados sempre actualizados de clientes, desenvolver produtos e preços adequados para cada segmento de clientes e depois tornar essa informação imediatamente disponível para todas as redes comerciais do banco. Uma das técnicas de extracção de conhecimento mais evoluídas é o *Data Mining* (IH Witten, 2005), que consiste em explorar enormes quantidades de dados com o fim de se encontrarem padrões consistentes, como regras de associação ou sequências temporais. Permite ainda detectar relacionamentos sistemáticos entre diversas variáveis analíticas, dando origem a sub-conjuntos de dados, eventualmente micro-segmentos com características muito próprias. Apesar de esta técnica estar inserida no âmbito das ciências da computação, está estreitamente ligada a conceitos como estatística ou inteligência artificial, que são cada vez cada vez mais valorizados pelos bancos em geral nas segmentações das bases de dados de clientes, uma vez que lhes permitem tirar uma “radiografia” profunda do cliente e consolidar esquemas de *profiling*, técnica que curiosamente é muito utilizada em investigações criminais (Correia, 2007). Toda a informação proveniente do *Data Mining* pode posteriormente ser introduzida no Sistema de Informação de Marketing (SIM) dos bancos, para além de outras informações importantes como dados históricos, reclamações, contactos comerciais, indicadores de venda, respostas a inquéritos à satisfação, entre outros.

A segmentação é, por conseguinte, um pilar fundamental para criar assertividade na criação de produtos e serviços adequados para diferentes agrupamentos de clientes.

### 3. A centricidade do cliente

O cliente é hoje visto como um dos principais activos dos bancos, pelo que lhes merece o maior respeito e atenção. A estratégia no sector bancário

é multifacetada, no entanto de seguida dar-se-á o enfoque fundamentalmente a quatro pilares que orientam a actividade comercial dos bancos do ponto de vista de gestão de clientes: captação, fidelização, retenção e reactivação. Os conceitos podem ser fáceis de compreender, mas a sua operacionalização obriga os bancos a um constante e incessante desenvolvimento de acções de dinamização comercial no sentido de manter ou aumentar o nível concorrencial. A captação de clientes é fundamental para os bancos para irem rejuvenescendo a sua base de clientes e para potenciarem a fidelização dos mesmos numa lógica de *customer lifetime value*, ou seja, criar valor para o banco na relação comercial ao longo do tempo. Durante vários anos houve a noção de que apenas a captação de clientes seria geradora de lucros para a empresa. Todavia, presentemente a procura de novos clientes é sinónimo de custos elevados, que podem não conseguir ser amortizados apenas pela venda de produtos e serviços aos mesmos. Cada vez é mais difícil captar um cliente bancário. Por conseguinte, o esforço de captação que os bancos têm apresentado nos últimos anos tem vindo a aumentar, sendo obrigados a lançar campanhas de marketing extremamente arrojadas e convidativas e muitas vezes numa lógica de agregado familiar, isto é, oferecer benefícios cruzados entre, por exemplo, pais e filhos. Hoje em dia, oferecem-se GPS, DVD's portáteis, máquinas de café, entre outros brindes. Actualmente existe mesmo um banco espanhol que em vez de pagar juros credores num depósito a prazo (sob determinados requisitos), oferece um automóvel (FinObserver, 2008). Estas acções de oferta eram simplesmente impensáveis há uns anos atrás na banca. Mas a evolução do quadro competitivo deste sector tem aumentado os horizontes de criatividade dos bancos.

Pode-se ainda referir mais dois excelentes meios de captação de clientes: os aclamados programas *member-get-member*, onde tanto o cliente angariador como o cliente angariado recebem brindes ou condições preferenciais na contratação de produtos ou serviços,

e ainda os protocolos comerciais, que permitem aos bancos angariar de uma só vez dezenas, centenas ou mesmo milhares de clientes. O seu modelo de funcionamento é simples e tentador. Apresenta-se o seguinte exemplo: o banco capta um cliente "empresa" e concede-lhe benefícios a vários níveis, com especial enfoque para as bonificações nas taxas de juro em operações de crédito. Em troca, a empresa transfere as contas-ordenado dos seus colaboradores para o banco, concedendo-lhes também condições preferenciais a vários níveis, designadamente reduções de *spreads* no crédito pessoal e crédito habitação, anuidades gratuitas nos cartões de débito e crédito, domiciliação gratuita de despesas periódicas e acesso gratuito a canais electrónicos. Como se infere por este exemplo, as vantagens são recíprocas: o banco capta vários clientes e tem possibilidade de iniciar um processo de fidelização com todos eles (leia-se, vender produtos e serviços), a empresa garante condições excepcionais em produtos que lhe interessa (recorrentemente ao nível do crédito) e os colaboradores beneficiam de vantagens exclusivas (por via do protocolo) na aquisição de produtos e serviços de retalho.

A fidelização dos clientes afigura-se, assim, como uma premissa básica para a estratégia comercial dos bancos. A velha máxima de que reter um cliente custa apenas 20% do custo de captação de um novo cliente parece ter alguma razão para existir. Veja-se o exemplo da banca: para captar um cliente poder-se-á eventualmente ser necessário ter um plano de meios para promover um determinado produto ou serviço; será necessário um esforço comercial na agência para o persuadir o cliente; será necessário o envio de *mailings* numa óptica de *free prize inside* [Seth Godin, 2004], isto é, hoje em dia gastar elevados montantes em publicidade poderá não ser tão eficaz como oferecer um "brinde" ao cliente no momento de venda (algo que efectivamente lhe possa ser útil e ter um elevado valor percebido); será certamente necessária uma abordagem mais contínua e intensa numa fase inicial de actividade do cliente, seja pela

via pessoal ou por outros canais electrónicos. A fidelização não engloba nem obriga, naturalmente, todas estas medidas de dinamização comercial.

Hoje em dia a maioria dos bancos nacionais assume um posicionamento de banca universal, isto é, para além de comercializarem produtos de retalho (contas de depósitos à ordem, poupanças, crédito pessoal, crédito imobiliário, entre outros), disponibilizam ainda na sua proposta de valor produtos seguradores, de investimento e de crédito especializado (como o *leasing* e *renting*). Na maioria dos casos, este tipo de produtos é gerido por outras empresas associadas do banco principal e têm a grande vantagem de permitirem potenciar as acções de *cross-selling* dirigidas a clientes e complementar uma proposta global que responde em simultâneo a várias necessidades financeiras. Em paralelo, os esquemas de *cross-subsidising* (atribuição de bonificações na taxa de juro em função de outros produtos subscritos/detidos) estão cada vez mais em voga nas instituições bancárias. Há mesmo bancos que adoptam esquemas de subsídio cruzada extremamente exigentes, “obrigando” o cliente a contratar seis ou sete produtos caso pretenda beneficiar da taxa mínima num produto de crédito. Algumas entidades supervisoras têm vindo a colocar em causa este tipo de esquemas, no entanto a verdade é que são um excelente meio para aumentar a fidelização dos clientes.

Os bancos actualmente suportam-se em robustas plataformas de *customer relationship management* (CRM), que lhes permite ter uma visão global da via e potencial de cada cliente (Durkin, 2003).

As acções de fidelização conseguem ser bem sucedidas quando o cliente encontra-se satisfeito com a sua instituição financeira. Um cliente altamente fidelizado ao banco está disposto a pagar mais por um determinado produto ou serviço, porque sabe que tem a garantia de um excelente serviço. É nesta base que os bancos têm cada vez mais apostado em estratégias de *pricing* inteligente, de acordo com o segmento a que o cliente pertence, o seu nível de envolvimento comercial, o seu perfil de risco e

os produtos que escolhe. O sucesso das acções de fidelização permite também aumentar o *share-of-wallet* do cliente, isto é, o número médio de produtos por ele detido e, conseqüentemente, a rentabilidade para o banco. Um cliente que não dá qualquer rentabilidade para o banco (muitas vezes até incorre em prejuízos), não é obviamente considerado um cliente importante ou prioritário. Por esta razão, as acções de fidelização (maioritariamente sob a forma de campanhas de marketing relacional) têm sempre em conta o nível de rentabilidade dos clientes. E rentabilidade é sempre a palavra de ordem neste tipo de acções.

A retenção é outro dos pilares fundamentais na gestão dos clientes. Actualmente a fidelidade dos clientes às instituições financeiras é cada vez mais um valor ameaçado. Com uma oferta cada vez mais alargada e uma elevada competitividade entre os *players* do mercado, é natural que exista uma tendência para a redução das relações duradouras, de vários anos, que os clientes têm com os seus bancos. O estímulo à mudança é cada vez maior e o conservadorismo tende a diminuir significativamente. Bastará recordar que há uns anos atrás transferir um crédito habitação de um banco para outro implicava elevados *switching costs* para os clientes. Hoje em dia, os bancos asseguram a cobertura de todos os custos de transferência, facilitando a mudança de um banco para o outro. Estas situações obrigam os bancos a reflectir sobre a necessidade de diminuírem o *churn effect* no seio dos seus clientes, isto é, sobre a sua taxa de abandono. A maioria dos bancos tem actualmente sistemas de informação de gestão que permitem quantificar claramente os clientes que indiciam sinais de deserção do banco, através de um sistema de alertas. Este sistema é fulcral para o banco poder identificar quais são os seus melhores clientes, mais rentáveis, de forma a poderem lançar campanhas específicas de retenção. É natural que com esta crescente competitividade dos bancos, o maior beneficiado acabe sempre por ser o cliente, que aumenta o seu poder negocial.



Um outro dilema que os bancos se deparam actualmente é o de terem na sua base de clientes milhares em situação de inactividade, isto é, clientes que por alguma razão deixaram de trabalhar com o banco. Nestas situações, para poderem reactivar os seus clientes, os bancos optam quase sempre por lançar campanhas de *win-back*, que apresentam características mais apelativas do que uma campanha de fidelização. É fácil de compreender por que razão estas campanhas obrigam na maioria das vezes a um maior custo de marketing, principalmente quando há clientes que apresentam sinais insatisfação perante o banco. Naturalmente este tem como objectivo estratégico activar os clientes inactivos e torná-los rentáveis, uns naturalmente com mais potencial que outros, ao mesmo tempo que procura angariar novos clientes.

#### 4. Estratégia de distribuição

A maioria dos bancos nacionais corporiza-se no mercado fundamentalmente através das agências bancárias, que são a “face” mais visível para uma grande parte dos clientes. Nos últimos anos, tem-se assistido a um grande plano de expansão dos bancos no que concerne à abertura de novas agências bancárias, no âmbito do segmento de retalho, em mercados considerados estratégicos. Os critérios de selecção do local onde abrir a agência podem ser inúmeros, dependendo do nível de complexidade e detalhe desejados. Pode-se dar como exemplos de critérios o grau de concorrência, o total de depósitos e crédito, a densidade populacional, o poder de compra *per capita* ou o número de estabelecimentos comerciais. Há bancos que utilizam técnicas de *geomarketing* para identificarem os melhores locais para a abertura de agências. O termo *geomarketing*, como o próprio nome indica, nasce da junção das disciplinas do marketing com a geografia e introduz a dimensão espaço na análise dos fenómenos sócio-económicos de um mercado. A inclusão desta nova dimensão de estudo permite entrar em linha de conta com variáveis de grande relevância para o marketing,

possibilitando uma resposta mais eficiente a questões como quem compra, onde compra, quando compra e com que frequência compra, respeitantes a um dado mercado. Esta técnica/ ferramenta de segmentação permite a uma empresa conhecer melhor o seu mercado, potenciando melhorias no seu desempenho através da adaptação do *marketing-mix* a cada segmento de mercado identificado e delimitado geograficamente, bem como identificar quais os locais de maior potencial de consumo de um dado produto ou serviço.

No sentido de divulgar as novas aberturas de balcões, existem bancos que lançam no terreno acções de comunicação com o intuito de cativar *prospects* (potenciais clientes), mediante a oferta de condições promocionais na subscrição de novos produtos. Se se fizer uma análise à distribuição das milhares de agências bancárias em Portugal Continental, conclui-se que é a zona costeira do litoral que apresenta o maior número de unidades, por razões que se prendem fundamentalmente com a riqueza gerada na zona e a actividade empresarial existente.

Os centros *private* e *corporate*, apesar de terem um plano de expansão mais comedido, são estratégicos para os bancos por variadas razões, desde logo pela rentabilidade que proporcionam, para além de permitir um posicionamento diferenciado no mercado, em segmentos relevantes.

Quando se fala no sector bancário é inevitável que se fale na estratégia de distribuição multi-canal. Segundo a *European Financial Management and Marketing Association* (EFMA, 1999) “os clientes com grande potencial têm que perceber a mais-valia que advém de uma distribuição multi-canal: acessibilidade, aconselhamento e informação através de vários *media* em qualquer momento”. Facilmente se compreende que as alterações no comportamento das pessoas indiciam uma forte necessidade de redução nos custos de transacção, o que explica a adopção de uma estratégia de distribuição baseada na conveniência por parte dos bancos. O factor proximidade física está a ser gradualmente substituído pelo factor

acessibilidade, sendo os jovens um segmento que cada vez mais adere às novas tecnologias associadas à distribuição multi-canal. Como exemplo destes canais temos a agência bancária (há bancos que adoptam o conceito de *one-stop-shopping*, onde o cliente pode aceder gratuitamente ao seu site e ao serviço de banca electrónica, ver os conteúdos da *corporate TV*, entre outras tecnologias), as ATM's (*automated teller machines*), as ATM's internas (disponíveis nas agências bancárias e com funcionalidades específicas não disponíveis nas ATM's tradicionais), o telefone (fundamentalmente via *call-centers* que têm vindo a assumir um papel de crescente importância no seio dos bancos, seja no *inbound* como no *outbound*), o telemóvel, o *homebanking* (banca electrónica), os promotores financeiros (entidades externas aos bancos), a vídeo-conferência (muitas vezes utilizada ao nível do segmento *private* e *corporate*) e os quiosques interactivos. A implementação de um sistema de distribuição multi-canal provoca, segundo James Bauer “um verdadeiro efeito multiplicador na eficiência de todas as áreas de um banco” (Bauer, 1995). No âmbito da estratégia de distribuição, é ainda importante realçar que praticamente todos os bancos optam por aderir ao *bancassurance*, termo de origem anglo-saxónica que consiste na oferta combinada de produtos bancários e seguros, ou seja, os bancos comercializam em paralelo produtos seguros, potenciando naturalmente o *cross-selling*. Regra geral, os seguros que são vendidos pertencem a uma associada do grupo financeiro que controla o banco, o que permite o desenvolvimento de sinergias e economias de escala entre todas as empresas desse mesmo grupo. O conceito inverso, isto é, a comercialização de produtos bancários em seguradoras denomina-se de *assurfinance*.

Um outro canal de distribuição estratégico, já mencionado anteriormente, é a rede de promotores financeiros, que são entidades externas ao banco e

que, a troco de um determinado comissionamento, captam clientes e negócios para o referido banco. Normalmente são profissionais que apresentam grande potencial e que trabalham em actividades que gerem vastas carteiras de clientes. A nível nacional, este interesse por parte dos bancos nacionais verificou-se no início do século, e apresenta inequívocas vantagens: o banco passa a dispor de uma rede alargada de “pontos de venda móveis”; uma distribuição geográfica diversificada; a capacidade de captação de clientes à partida inacessíveis (muitas vezes os promotores financeiros, como por exemplo os contabilistas, desempenham o papel de “tutores financeiros” dos seus clientes); simplificação dos processos administrativos (os processos de crédito, por exemplo, são devidamente encaminhados para as agências bancárias, organizados e completos, minimizando assim os tempos de resposta) e maior personalização no atendimento, uma vez que o promotor também assume um papel comercial fundamental no acompanhamento permanente ao cliente.

A banca apresenta, assim, uma rede de distribuição alargada, devendo-se realçar a crescente importância que as novas tecnologias têm vindo a assumir nos últimos anos, com especial destaque à banca electrónica.

## 5. Estratégia de comunicação

Com o desenvolvimento do mercado bancário, o grande objectivo a alcançar neste sector concorrencial é o de definir um *mix* eficaz de comunicação e não apenas estratégias integralmente direccionadas para a publicidade nos *media* ou em acções relacionais. Há que saber comunicar com qualidade, dotando a comunicação de valores e princípios que constituam referenciais para a acção.

A expansão de unidades bancárias, mencionada no ponto anterior, é indubitavelmente um sinal de crescimento dos bancos, que implica avultados investimentos nos mais variados domínios. É natural que, de alguma forma correlacionado com a abertura

---

<sup>1</sup> Alguns exemplos no panorama financeiro nacional: o Grupo Banif detém a Açoreana Seguros, O Grupo CGD a Fidelidade, o Millennium BCP Fortis a Ocidental, o Grupo BES a Tranquilidade e o Grupo BPN a Real Seguros.

de novas unidades, os custos de comunicação passem a ter um peso mais significativo na estrutura de custos dos bancos. Um custo de comunicação avultado está relacionado com os processos de *rebranding*, que a maioria dos bancos adoptou na última década. É neste contexto que a “marca” dos bancos ganha relevância e um novo sentido. Os bancos têm vindo a romper com as raízes do passado, no que concerne à sua identidade corporativa. A mudança é uma inevitabilidade, até porque uma marca é uma história metafórica que está sempre em permanente mutação. A história começou com o Millennium BCP e o BPI, seguido do BES e Montepio, com processos de fusões e aquisições pelo meio. Mais recentemente, no início de 2008, foi a vez do Banif de romper com o passado, apesar de ser um banco jovem, com apenas 20 anos. Trata-se da identidade das marcas bancárias. E não se pode esquecer que a identidade é mais do que um nome ou um logótipo. Todas as acções devem afirmar a identidade: os colaboradores, os produtos e serviços, os contextos físicos, o material de comunicação, entre outros. Algumas formas de comunicação muito usuais na banca são o *direct mail*, o material estacionário nas unidades de negócio e o *merchandising*. Enquanto os dois primeiros são eficazes para manter permanentemente informados os clientes das novidades do banco em relação a produtos e serviços - as *newsletters* físicas ou electrónicas também desempenham um papel semelhante -, para além de induzir numa suposta compra, o *merchandising* tem um papel veiculador da imagem institucional do banco. Os sites oficiais dos bancos também assumem naturalmente um papel preponderante a este nível. Outras formas de comunicação que também são utilizadas pelos bancos são os mupis (vê-se normalmente nas paragens de autocarro), a imprensa (incluindo a especializada), os *outdoors*, a publicidade na internet, os patrocínios, as publicações internas, a televisão, a rádio, entre outras com menor importância estratégica ou menos utilizadas, tais como os autocarros, o multibanco ou as acções

relacionais em determinados locais.

Uma parcela do orçamento de comunicação ainda se destina também para a obtenção de certificações de qualidade a vários níveis, designadamente de produtos e serviços. É sem dúvida um excelente instrumento para potenciar a credibilidade e notoriedade da marca no mercado. Coexiste uma tendência generalizada dos bancos para a criação e desenvolvimento de uma marca forte, seja por via de certificações de qualidade ou por outras estratégias de comunicação, tais como o mecenato, o apoio a causas sociais (responsabilidade social), acções relacionais ou o patrocínio a eventos ou entidades. É inegável a preponderância que a estratégia de comunicação tem no sector bancário.

## 6. Qualidade de serviço

Hoje em dia não basta vender, é necessário saber vender. A velha expressão de que “os bancos não dão nada a ninguém” deve ser encarada pelos mesmos como uma verdadeira oportunidade de negócio. E para isso é necessária atitude por parte dos comerciais das agências bancárias, é necessário demonstrar excelência na qualidade de serviço prestados aos clientes. E essa excelência advém de uma sólida formação profissional e, acima de tudo, dos valores pessoais de quem serve o cliente. A qualidade do serviço prestado pelos bancos, que depende de valores fundamentais como a proactividade e simpatia dos seus colaboradores, da rapidez, e da capacidade de criar “boas experiências” aos clientes, é certamente o factor crítico de sucesso. O cliente bancário de hoje não é o mesmo do passado: está mais informado e, sobretudo, mais exigente e ciente dos seus direitos e das suas reais necessidades financeiras. Para além disso, num cenário de enorme concorrência, passou a ter maior capacidade de escolha e não se deixa iludir facilmente à argúcia comercial de quem vende. A excelência no serviço prestado aos clientes é claramente uma vantagem competitiva e tem como objectivo fundamental não só satisfazer as necessidades dos clientes, como superá-las. O

objectivo número um dos bancos deve ser, assim como para qualquer outra empresa, “encantar o cliente”. Hoje em dia já não basta deixá-lo satisfeito, ou mesmo muito satisfeito... a estratégia passa por deixá-lo simplesmente encantado com os produtos e serviços prestados, superando largamente as suas expectativas. E este é um caminho ideal para a fidelização e satisfação do cliente. Todas as empresas ambiciosas falam insistentemente na conquista de uma maior quota de mercado. No entanto, será que não fará mais sentido as empresas tentarem alcançar uma maior quota do cliente, em detrimento da quota de mercado? É uma questão que certamente merece reflexão. Os bancos apostam bastante, e de forma periódica, na formação técnica e comportamental dos seus colaboradores, sejam de *front-office* ou de *back-office*. Estas acções de formação, iniciais ou de reciclagem, são bastante importantes para se identificarem as principais lacunas no atendimento comercial e melhorar a componente comportamental e comercial dos colaboradores, designadamente por via de simulações de casos.

Há algo que torna claramente distinto o marketing relacional: a individualização do cliente e um claro enfoque nas suas necessidades. Cada cliente tem o seu próprio “ADN”, as suas necessidades específicas e os seus “desejos” enquanto consumidor. E é aqui que o *marketing one-to-one* supera outras formas tradicionais de abordar o marketing. Senão vejamos as diferenças:

- No marketing tradicional o cliente é mais um entre outros, tem acesso a produtos e serviços *standard* da empresa através de canais de distribuição e promoção massificados e procura-se com frequência o desenvolvimento de economias de escala e o aumento da quota de mercado, assim como o aumento das vendas;
- No *marketing one-to-one* o cliente é único, tendo acesso a produtos *customizados*, através de canais de distribuição e promoção individualizados, e onde se privilegia o investimento de relações e a quota do cliente, sendo que o objectivo primordial

é fidelizá-lo e desenvolver uma relação eterna.

Os bancos têm algumas ferramentas de aferição do grau de satisfação do cliente, nomeadamente os inquéritos à satisfação e os programas de *mystery shopping* (visitas-mistério a agências bancárias, que normalmente são realizadas por entidades externas). Estas ferramentas permitem aos bancos avaliar os aspectos mais positivos e, naturalmente, os menos positivos, de forma a tomarem medidas correctivas e serem mais assertivos na definição da estratégia de qualidade de serviço prestado ao cliente. Os inquéritos à satisfação podem ser realizados através de várias formas de marketing directo, contudo as mais usuais são o telefone (através da acção do *call-center*), a internet (inquéritos *on-line* através do *homebanking*) e os *mailings* (mais utilizados para os clientes dos segmentos *private* e *corporate*). De referir ainda que os bancos prestam uma especial atenção ao papel do provedor do cliente, que é uma figura interna que faz a gestão das reclamações dos clientes. Na banca não é apenas o cliente que é exigente, mas também as entidades supervisoras que, por força da lei, são extremamente reguladoras. Naturalmente que esta regulação condiciona a actividade dos próprios bancos, obrigando-os a cumprir todos os requisitos pré-definidos. Neste aspecto, o cliente encontra-se salvaguardado.

Uma outra tendência recente, e conforme referido anteriormente, é a da obtenção de certificações de qualidade ao nível dos produtos e serviços considerados estratégicos, como sejam o crédito pessoal, crédito habitação, banca electrónica ou a própria provedoria do cliente.

Está visto que a qualidade de serviço assume um papel vital e de crescente importância e que pode marcar a diferença face à concorrência. Um cliente bem servido certamente voltará. E ao voltar a probabilidade de uma compra nova ou repetida aumenta. Por outras palavras, os bancos nunca poderão descurar a qualidade de serviço, sob pena de perderem credibilidade perante o mercado e clientes para os seus principais concorrentes.

## Bibliografia

SEF (2007). “População Estrangeira em Território Nacional”. Disponível: [http://www.sef.pt/documentos/56/DADOS\\_2007.pdf](http://www.sef.pt/documentos/56/DADOS_2007.pdf).

IAPMEI (2008). “Sobre as PME em Portugal - Fevereiro de 2008”. Disponível: [http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre\\_pme\\_2008.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf).

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONÍSIO, Pedro e RODRIGUES, Joaquim (2004).”Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing”. Dom Quixote. 2004. 10da. Ed.

VALVERDE COTA, Bruno (2000). “Marketing bancário: comportamentos e necessidades dos jovens bancarizados portugueses”. Universidade Lusíada Editora, Coleção Teses. 2000.

DAEMONQUEST (2008).”Fidelização: a matéria pendente”. Disponível: <http://www.daemonquest.com/book/print/1725>.

EFMA (1999) - “The Future of Financial Services Distribution in Europe”, p.13.

BAUER, James L. (1995) - “Distribution 2000: Developing and Implementing Strategies for Retail Financial Institutions”. Lafferty Publications, Dublin.

IH WITTEN, E Frank (2005). “Data Mining. Practical machine learning tools and techniques”. Elsevier. 2005. 525. 2da. Ed.

CORREIA, Elisabete, LUCAS, Susana e LAMIA, Alicia. Profiling: Uma técnica auxiliar de investigação criminal .Aná. Psicológica, out. 2007, vol.25, no.4, p.595-601. ISSN 0870-8231.

MARK, G. e DURKIN, Barry Howcroft (2003) “Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies.”Journal:Marketing Intelligence & Planning, 2003 Volume:21 Page: 61 - 71.

KOTLER, Philip e BLIEMEL, F. (2000). “Marketing Management” - Englewood Cliffs, 2000, Page: 943- 924.

Sites:

<http://www.finobserver.com>

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)

# A responsabilidade social da empresa e os seus críticos

José Pedro Teixeira Fernandes  
Professor coordenador do IS CET

## Resumo

Nos últimos anos, temos assistido ao aumento de interesse pela responsabilidade social da empresa (RSE). Isto ocorreu num contexto de globalização, o qual trouxe mais oportunidades e maior notoriedade às empresas, mas trouxe, também, renovadas reivindicações sociais e laborais e novas pressões relativas ao ambiente, aos direitos dos consumidores, à igualdade do género etc. Tais assuntos passaram, por isso, a ser considerados «estratégicos» para a gestão. Assim, neste artigo, é feita uma síntese da origem e evolução da ideia responsabilidade social da empresa e são passadas em revista as principais críticas que têm sido efectuadas à RSE. Quando observada com mais profundidade, a ideia da responsabilidade social da empresa mostra influências teóricas contraditórias e como se transformou, ainda que sob forma sofisticada, num terreno onde hoje se renova o confronto entre o capitalismo liberal e os movimentos sociais, políticos e intelectuais que se lhe opõem.

## Abstract

In the last years we have seen a growing interest in corporate social responsibility (CSR). This happened in a context of globalisation with more opportunities and an increase of visibility for the corporations. At the same time, renewed social and labour claims occurred and also new pressures for the corporations related with the environmental issues, the consumer rights, the gender equality, etc. As a consequence, the traditional perception of the management about these subjects changed, and they are now seen as «strategic» for the corporation. Both the origins and evolution of the corporate social responsibility and the arguments of the critics against CSR are analysed in this paper. In a more deep approach, the idea of corporate social responsibility shows contradictory theoretical influences. We can also see, under a sophisticated form, a renewed confrontation between liberal capitalism and the social, the intellectual and the political movements against it.

**Palavras-chave:** responsabilidade social da empresa, ética, gestão, globalização, ideologia

**Keywords:** corporate social responsibility, ethics, management, globalisation, ideology

*Over the last 150 years the corporation has risen from relative obscurity to become the world's dominant institution. Today, corporations govern our lives. They determine what we eat, what we watch, what we wear, where we work, and what we do. We are inescapably surrounded by their culture, iconography, and ideology. And, like the church and the monarchy in other times, they posture as infallible and omnipotent, glorifying themselves in imposing buildings and elaborate displays. Increasingly, corporations dictate the decisions of their supposed overseers in government and control domains of society once firmly embedded within the public sphere. The corporation's dramatic raise to dominance is one of the remarkable events of modern history, not least because of the institution's inauspicious beginnings.*

Joel Bakan (2004, p. 5)

## **1. A emergência e afirmação da responsabilidade social da empresa (RSE)**

Nos últimos anos, múltiplas abordagens ao tema da responsabilidade social da empresa têm sido desenvolvidas no âmbito da literatura teórica de gestão, estando a produção teórico-académica em clara ascensão. Isto ocorre a par de um interesse mais prático, também em crescendo, de muitas e diversificadas empresas e organizações pelo tema. Nas palavras de alguns dos maiores entusiastas empresariais da RSE, a criação de uma cultura organizacional de responsabilidade social que leve à formação de uma boa «cidadania empresarial» é algo mesmo fundamental para atrair, motivar e reter os melhores recursos humanos (Mark Benioff e Karen Southwick, 2004). Este aumento de interesse e entusiasmo com a RSE tem vindo a ocorrer a par da globalização económica, a qual conferiu um papel de acrescida importância e visibilidade às empresas, sobretudo as de maior dimensão, tipicamente as multinacionais. Mas a globalização não trouxe apenas oportunidades e maior notoriedade às empresas, enquanto actores económicos, sociais e políticos. Para além reivindicações sociais e laborais que tradicionalmente lhe são dirigidas, outras reivindicações

relativas ao ambiente, aos direitos dos consumidores, etc., bem como críticas ao poder de influenciarem a seu favor políticas públicas, aumentaram de tom em muitos dos países mais inseridos na economia mundial globalizada. Consequentemente, do ponto de vista empresarial, estes assuntos passaram também a ser considerados «estratégicos» e a ser objecto de uma crescente atenção de gestores, consultores e académicos ligados, directa ou indirectamente, ao mundo real das organizações. Antes de analisarmos com mais detalhe o actual movimento da responsabilidade social da empresa e as suas implicações para o mundo empresarial, vamos começar por fazer uma rápida síntese sobre a origem e evolução da ideia. Num segundo momento, iremos também passar em revista as críticas que lhe têm sido efectuadas dos mais diversos quadrantes e os argumentos que lhe estão subjacentes. Para já, nesta síntese inicial sobre a ideia de RSE, vamos seguir de perto, embora com as necessárias adaptações aos objectivos desta análise, os trabalhos efectuados por Alexandre Faria e Fernanda Sauerbronn (2008) e por Elisabet Garriga e Domènec Melé (2004) sobre esta mesma temática.

### **1.1. O período embrionário: o patrão/empresário como filantropo**

O aparecimento da gestão empresarial como área de estudo académico-científica e a rápida difusão deste novo campo de estudos, ocorrida no início do século XX, sobretudo nos Estados Unidos da América (EUA), gerou os primeiros debates de perfil académico sobre a dimensão social da empresa. Importa recordar que esse período histórico foi igualmente marcado pela ascensão ideológica do(s) socialismo(s)-comunista(s), ocorrendo, igualmente, fortes reacções de contestação política e social aos ganhos das organizações privadas a actuarem num mercado livre de intervenção do estado e segundo as leis da livre oferta e procura (frequentemente, também, dispondo de posições de monopólio ou oligopólio). Nessa altura, a pobreza abrangia ainda uma parte significativa, se não mesmo maioritária,

da população dos países mais industrializados, sendo especialmente notória na massa dos assalariados. Foi neste contexto que começou então a emergir a ideia de uma responsabilidade social do patrão/empresário, derivada dos princípios de filantropia e da caridade, típicos da ideologia liberal novecentista de perfil individualista. A responsabilidade social foi associada à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho. Os dilemas morais enfrentados pelos executivos na tomada de certas decisões (por exemplo, despedimento de trabalhadores ou encerramento de empresas afectando as condições de vida dos trabalhadores e respectivas famílias), estão também na origem de preocupações com uma ética de ordem pessoal na condução dos negócios. Assim, os princípios morais tradicionais da honestidade, integridade, justiça e confiança foram incorporados ao mundo dos negócios, em sintonia com a ideia liberal de responsabilidade individual. Em síntese, neste período - que, grosso modo, ocorreu desde o final do século XIX até meados do século XX -, a reflexão sobre a RSE foi essencialmente uma projecção da lógica individual liberal para a empresa (ou melhor, para o patrão/empresário), emergindo a ideia da existência de deveres filantrópicos face à sociedade. Esta reflexão não tinha ainda os contornos da organização/empresa como agente moral, que surgiram e se afirmaram significativamente nas décadas seguintes.

#### **1.1.1. A transformação da organização/empresa em agente moral**

A partir da década de 1960, a reflexão sobre a RSE ganhou um novo impulso e começou a adquirir as formas pelas quais hoje a conhecemos. Como pano de fundo encontra-se a turbulência social característica deste período nas sociedades ocidentais desenvolvidas, quando as grandes organizações/empresas - sobretudo as empresas multinacionais -, se tornaram alvos frequentes de contestação e reivindicações laborais e sociais. Foi também nesse contexto que

despontaram os primeiros movimentos sociais que passaram a exercer pressão sobre as organizações/empresas, em áreas como a poluição ambiental, a protecção do consumidor, a discriminação racial e de género, etc. Em consequência destas pressões do ambiente sobre o mundo empresarial, na década seguinte assistiu-se a um crescente interesse pela RSE, imbuído da convicção de que as empresas deveriam responder por obrigações mais amplas do que a mera responsabilidade de gerar lucros para os *shareholders* (accionistas). Como resultado destes desenvolvimentos surgiu formalmente a Ética Empresarial, como uma área pluridisciplinar, inicialmente situada no cruzamento da Filosofia e da Gestão. Desta forma, a organização/empresa passou a ser crescentemente vista como uma entidade moral e as decisões empresariais a ser encaradas para além de um plano puramente individual, ou seja, como sendo resultado de estruturas decisórias com objectivos, regras e procedimentos próprios. Foi neste período que a ideia da RSE começou a adquirir os contornos actuais, assistindo-se, também, a uma mutação conceptual: o vocabulário típico da Filosofia (bem, dever, justiça, etc.) passou crescentemente a dar lugar a uma terminologia de tipo sociológico (actores, poder, legitimidade, etc.). Mas a mutação não foi apenas conceptual. A ideia de responsabilidade afastou-se também da noção tradicional da filantropia, passando agora a referir-se essencialmente às consequências das actividades da organização/empresa.

#### **1.1.2. A expansão contemporânea numa economia globalizada**

A partir do início dos anos 80 - primeiro no Reino Unido e nos EUA - e depois um pouco por todo o mundo desenvolvido, surgiu uma vaga neo-liberal (na expressão dos seus críticos), marcada pela diminuição do tamanho estado, por preocupações com a contenção das despesas públicas e sociais, pelo incentivo dado à iniciativa económica privada, à desregulamentação dos mercados e à liberalização do comércio internacional.



Este mesmo período foi igualmente caracterizado por uma rápida expansão de novas tecnologias de informação e comunicação e pela significativa redução dos custos de transportes a nível mundial, tendo estas tendências convergido para impulsionar decisivamente a actual globalização. Múltiplas empresas até aí de base exclusivamente nacional expandiram-se para os mercados internacionais, criando redes de negócios transnacionais complexas. Devido às novas tecnologias de produção, distribuição e informação, a produção passou cada vez mais a ser passível de ser feita em vários locais (ou deslocalizada), para outros territórios. Em paralelo, também a mão-de-obra passou a poder ser contratada e a operar a partir de múltiplos países e/ou regiões, com muito maior facilidade do que no período anterior, caracterizado por economias nacionais relativamente compartimentadas.

Com a emergência deste contexto de globalização, intrinsecamente associado a uma intensificação da competição, não foi propriamente uma surpresa assistir-se à afirmação de uma concepção de negócios baseada na responsabilidade social da empresa. Se tivermos ainda em conta que os vários escândalos ocorridos nos últimos anos em empresas de grande dimensão dos mais diversos sectores de actividade económica (Enron, Arthur Andersen, Parmalat, Lehman Brothers... etc.) reforçaram a percepção da opinião pública, real ou exagerada, de que existe um poder maligno empresarial, percebemos facilmente algumas das principais motivações para a abordagem deste tema. De facto, hoje é fácil constatar que proliferaram os discursos e as iniciativas empresariais nesta área e que existem incentivos e programas nacionais e europeus<sup>1</sup>, focados na mesma, incluindo diversas normas de certificação da responsabilidade social, para já facultativas, que foram criadas com o apoio do próprio mundo empresarial a das grandes

1 - Ver <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/lvb/n26034.htm> e a Comunicação da Comissão relativa à responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável disponível em [http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=pt&type\\_doc=COMfinal&an\\_doc=2002&nu\\_doc=347](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=pt&type_doc=COMfinal&an_doc=2002&nu_doc=347)

empresas de consultoria e auditoria internacionais. Antes de passarmos à análise deste fenómeno em expansão e dos argumentos seus críticos, impõe-se conhecer as principais abordagens teóricas subjacentes ao tema RSE, o que vamos efectuar de forma sucinta em seguida.

### 1.2. As diferentes abordagens à responsabilidade social da empresa

Como é normal com os conceitos muitos divulgados, os quais acabam, de alguma maneira, por se tornar palavras de moda e proteiformes (tipo missão, projecto, estratégia, excelência, janela de oportunidade, etc.), o seu uso tende a ser frequentemente livre e pouco rigoroso, ou, pelo menos, a ter subjacente significados díspares, o que acaba por tornar confusa a utilização dos mesmos. Especificamente em relação à responsabilidade social da empresa ocorre um fenómeno similar, podendo, não invulgarmente, encontrar-se conceptualizações divergentes, se não mesmo contraditórias, sobre a mesma. No caso europeu, a definição avançada pela Comissão Europeia, que considera a RSE como sendo um processo de «integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas»<sup>2</sup> (*stakeholders*), adquiriu, nos últimos anos, uma crescente aceitação e difusão, tendendo a tonar-se numa espécie de vulgata, pelo menos no mundo prático das empresas/ organizações. Mas, no campo teórico da Gestão, isto não elimina, naturalmente, a grande diversidade de correntes que abordam este assunto. Elisabet Garriga e Domènec Melé (2004, pp. 52-53) efectuaram um útil mapeamento das mesmas, tendo-as agrupado numa classificação quadripartida: i) teorias instrumentais - a empresa é um instrumento para a criação de riqueza e esta é a sua única responsabilidade social; ii) teorias políticas - a empresa tem um poder social devido à sua relação com a sociedade que é relevante na arena política, pelo que deverá aceitar certos deveres sociais e mecanismos de cooperação social; iii) teorias integradoras - a empresa deve integrar certas

2 - Cfr. <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/lvb/n26034.htm>

exigências sociais, pois esta depende da sociedade para a existência e continuidade do negócio; iv) teorias éticas - a relação entre a empresa e a sociedade está impregnada de questões éticas, pelo que a empresa deve aceitar a sua responsabilidade social como uma obrigação ética acima de qualquer outra consideração.

Apesar da inquestionável utilidade desta classificação, para afeitos desta análise optamos por seguir de perto uma outra tipologia, que é a utilizada por Alexandre Faria e Fernanda Sauerbronn (2008). Esta efectuaram um agrupamento das diferentes abordagens teóricas de forma mais sintética e simplificada, enunciando três categorias : i) a abordagem normativa; ii) a abordagem contratual; iii) e a abordagem estratégica. Vamos então passar a uma breve descrição e análise das mesmas.

#### **1.2.1. A abordagem normativa**

A abordagem normativa está directamente ligada ao movimento e disciplina académica da *business ethics* (Ética dos Negócios ou Ética Empresarial) tendo originalmente surgido ligada cruzamento do pensamento económico com o pensamento filosófico. Fundamenta-se na ideia de que a actividade empresarial, tal como outras esferas da actividade humana, deve ser sujeita à avaliação e julgamento moral. Nesta óptica, a RSE está associada directamente à existência de uma responsabilidade moral da empresa/organização, devendo a estrutura decisória interna desta, nos seus diversos procedimentos e sistemas de controlo, reflectir essa mesma consciência moral. Aqui os dilemas éticos e as práticas e modelos de gestão ética tendem a ocupar um papel central, sendo a análise das questões de ética empresarial feita a diversos níveis: i) o nível sistémico (sistema económico, das relações entre a ética e o mundo dos negócios nos aspectos culturais e institucionais, etc.); ii) o nível organizacional (políticas, práticas empresariais, etc.); iii) e o nível individual (atitudes e valores do indivíduo).

#### **1.2.2. A abordagem contratual**

A abordagem contratual é essencialmente derivada de uma perspectiva sociológico-política e está, de alguma maneira, associada àquilo que normalmente é designado como estudos de «empresa e sociedade». Uma ênfase de tipo sociológico é dada aos interesses dos diferentes grupos de actores sociais com os quais a empresa interage (*stakeholders*), bem como aos conflitos e disputas de poder que normalmente lhe estão associados. Para esta abordagem teórica, a RSE baseia-se na interdependência entre a empresa e a sociedade, pelo que é assumido que a sociedade tem determinadas expectativas (legítimas) quanto ao comportamento das empresas e aos resultados das suas acções, que esta deverá ter em conta. Relevante neste contexto é por isso a teoria dos *stakeholders* originalmente apresentada por R. Edward Freeman (1984). Segundo este, há actores sociais - os quais designou por *stakeholders* -, que, em qualquer empresa/organização, e independentemente da vontade da gestão, interagem com esta e que acabam por ter uma influência, directa ou indirecta, nas decisões da empresa/organização onde têm interesses em jogo. Assim, o tradicional enfoque da empresa na satisfação dos interesses dos accionistas (*shareholders*) - entendidos como os principais, e tendencialmente únicos, com um interesse relevante e atendível pela organização - padece de uma visão redutora. A empresa/organização deverá alargar o seu enfoque, através de um entendimento abrangente, onde as relações com os *stakeholders* (empregados, clientes, fornecedores, comunidade envolvente, etc.) surgem agora como centrais, ou «estratégicas», se quisermos adoptar a linha analítica da abordagem que analisaremos em seguida.

### 1.2.3. A abordagem estratégica

A abordagem estratégica da RSE surgiu em conexão com a chamada escola de «gestão de temas sociais». A preocupação principal desta abordagem incide sobre os métodos e práticas de gestão capazes de melhorar o desempenho social e ético da empresa/organização de modo a permitir a prossecução dos objectivos estratégicos da organização. O objecto da maioria dos estudos é a *corporate social performance* (performance social empresarial ou corporativa). Assim, a empresa/organização deverá aproveitar as oportunidades existentes no meio ambiente e minimizar os seus riscos, através de uma adequada identificação e resposta às questões éticas e sociais com previsíveis repercussões nesta. Assenta numa ética utilitarista de tipo anglo-saxónico (ou de consequência), baseada num entendimento bastante pragmático da RSE que pode ser sintetizado na frase «o que é bom para a sociedade é também bom para a empresa». Quer dizer, a empresa pode também retirar vantagens para si própria da RSE, pelo que esta não deve ser vista como uma ameaça ou um custo. Há normalmente boas oportunidades de mercado decorrentes de transformações dos valores sociais que podem ser exploradas (lucrativamente) pelas empresas. O que é necessário é antecipar essas tendências e ter uma atitude inovadora e «pro-activa» (por exemplo, criando novos produtos e serviços adequados para esses segmentos de mercado - produtos «verdes» e ecológicos, produtos para minorias étnicas, serviços para orientações sexuais alternativas, *queer*, *gays* e lésbicas, etc.).

## 2. Os argumentos dos críticos: subversão, manipulação e political correctness

Num *dossier* dedicado à RSE sugestivamente intitulado *The Good Company*, a revista britânica *The Economist* (2005), com alguma ironia à mistura, começou por notar a dificuldade se encontrar hoje um relatório e contas de uma empresa que não aborde, com algum destaque, o assunto da responsabilidade social empresarial. De facto, esta percepção pode ser

facilmente comprovada por uma rápida pesquisa na WEB, nos *sites* de alguns dos principais grupos empresariais nacionais e/ou internacionais. Nalguns casos, os menos familiarizados com a realidade empresarial em questão podem até ficar sem perceber de imediato qual é o negócio da empresa, tal a ênfase na responsabilidade social (missão, valores, serviço à comunidade etc., são termos insdispensáveis neste arsenal fraseológico) e na sua «irmã gémea» em voga neste início de século XXI - a sustentabilidade. Uma interrogação vem de imediato à mente: ter-se-à o mundo empresarial redimido do milenar pecado religioso do lucro, do mais recente e secular pecado marxista da «exploração do homem pelo homem» e dos novíssimos «pecados» pós-modernos da insensibilidade ambiental, da discriminação do género, da falta diversidade dos recursos humanos, da homofobia e do ageismo, para se converter num (ir)repreensível actor da virtude?

### 2.1. A RSE como doutrina «subversiva»

Um primeiro crítico de vulto da ideia de que as empresas deveriam ser sujeitas a uma «responsabilidade social» foi Theodore Levitt da *Harvard Business School*. Este, em finais dos anos 50, quando se começavam a desenhar as tendências do movimento que se afirmou nas décadas seguintes, publicou um texto incisivo texto crítico intitulado *The Dangers of Social Responsibility* na *Harvard Business Review* (1958). Todavia, no campo da Economia e Gestão, a ideia da responsabilidade social da empresa tem o seu mais conhecido e contundente crítico no professor da Universidade de Chicago e prémio Nobel da Economia, Milton Friedman - considerado pelos seus detractores como um perigoso «ultra liberal» (ou «neo-liberal» na terminologia hoje mais em voga), totalmente avesso a preocupações sociais. Num muito citado artigo publicado na revista do *New York Times* (1970), este concluiu a sua «demolição» da ideia da responsabilidade social da empresa afirmando o seguinte:

*[The] doctrine of «social responsibility» taken seriously would extend the scope of the political mechanism to every human activity. It does not differ in philosophy from the most explicitly collective doctrine. It differs only by professing to believe that collectivist ends can be attained without collectivist means. That is why, in my book “Capitalism and Freedom”, I have called it a «fundamentally subversive doctrine» in a free society, and have said that in such a society, «there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.»*

Comentando a argumentação de Milton Friedman contra a RSE, qualificada por este como sendo uma «doutrina fundamentalmente subversiva», Samuel Mercier (2003, p. 47) faz notar que, de um «ponto de vista estritamente económico», Milton Friedman tem razão: «a única responsabilidade social da empresa consiste em maximizar a sua riqueza e a dos seus proprietários». Ou, segundo a teoria neo-clássica à qual ele adere, esta maximização vai conduzir, por seu lado, ao bem-estar social geral». Quer dizer, nesta óptica «a empresa tem como função a produção e não pode ter responsabilidade: só as pessoas têm responsabilidade. Os dirigentes da empresa não são senão agentes da empresa».

Importa notar que as críticas não vêm apenas do pensamento neo-liberal ou libertário, nem dos autores mais «puristas» na defesa da Economia neo-clássica. Apesar da grande influência que o ideário neo-liberal e/ou libertário adquiriu nas últimas décadas, nesta questão específica não foram as suas ideias que se impuseram, mas as dos propulsores da responsabilidade social da empresa próximos dos movimentos derivados da *New Left*, que têm procurado transformar a empresa num actor com «causas». Na realidade, hoje é difícil, pelo menos

num contexto *bien pensant*, encontrar-se alguém que defenda, abertamente o pensamento «economicista» e «ultra liberal» de Levitt e Friedman contra RSE. Há todavia um outro tipo de críticas de vulto a esta, mas por razões substancialmente diferentes como veremos em seguida.

## **2.2. A RSE como «manipulação»**

O filósofo francês da Universidade de Grenoble, Gilles Lipovetsky (1994), faz uma análise crítica perspicaz dos mecanismos éticos «indolores» das actuais sociedades «pós-modernas». Num capítulo do seu livro intitulado, não sem algum sarcasmo, «o casamento entre a ética e o negócio», aborda o tema da *business ethics* e da responsabilidade social da empresa. O que anima o furor ético actual das empresas, interroga-se? Nada de verdadeiramente altruista à maneira tradicional, mas uma lógica de prosperar no ambiente de grande competição da actual da globalização que leva as empresas a jogar a «cartada ética»: «com o impulso do consumismo e a agitação da crise económica [...] as estratégias de comunicação que exploravam as imagens de eficácia deram lugar a estratégias de confiança, sublinhando o sentido das responsabilidades sociais e ecológicas das firmas [...] Continuação da guerra económica por outros meios, a estratégia ética destina-se a enriquecer o capital de marca da empresa numa altura em que as diferenças entre produtos se atenuam» (1994, pp. 302-303). Devido a esta utilização que não é propriamente desinteressada, nem alheia aos objectivos estratégicos da empresa/organização, a «gestão pelos valores não está em si mesma desprovida de ambiguidade ética. Se, com efeito, o projecto empresarial tem por finalidade a codificação dos valores federativos da empresa, na realidade a direcção espera um acréscimo não

---

3 - Num contexto norte-americano, e em defesa recente do pensamento de Milton Friedman contra a RSE, pode-se encontrar um recente artigo da autoria de Henry G. Manne (2006), «Milton Friedman was right. ‘Corporate social responsibility’ is bunk» publicado no *Wall Street Journal* (24 de Novembro), <http://www.opinionjournal.com/editorial/feature.html?id=110009295>.

confessado de mobilização e implicação pessoal [...] Daí o carácter parcialmente ‘manipulatório’ da gestão pelos valores: em princípio os ideais estão em primeiro lugar, a aposta é na eficácia da empresa e na motivação e adesão do pessoal» (*idem*, pp. 380-309).

Se, para Gilles Lipovetsky, a RSE pode ser considerada «parcialmente manipulatória», para Joel Bakan, professor de Direito da Universidade da Columbia Britânica no Canadá, esta é mesmo manipulatória, se não mesmo uma fraude. É esta ideia que perpassa do seu livro (ironicamente um *best-seller* empresarial para a editora e o autor...) *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (2004). Nesse trabalho foi efectuado uma espécie de diagnóstico psicanalítico da instituição empresarial, que revelou resultados bastantes preocupantes. Citando argumentos do psicólogo Robert Hare, Joel Bakan refere que na empresa existem sinais de uma personalidade «psicopática», que podem ser detectados nos seguintes traços de comportamento: i) irresponsável - coloca os outros em risco para prosseguir os seus próprios objectivos; ii) manipuladora - joga com a opinião pública para as suas próprias finalidades; iii) grandiosa - insiste sempre que é a melhor; iv) irreflectida - recusa-se frequentemente a aceitar responsabilidade pelas suas acções; v) sem remorsos - não tem capacidade para sentir; vi) superficial - relaciona-se com os outros sempre de uma forma que não os reflecte a eles próprios (2004, p. 57). Mesmo que os fundadores da empresa e/ou os seus dirigentes tenham intuídos genuinamente altruístas, a «patologia» inerente à própria organização empresarial, mais cedo ou mais tarde acabará por pervertê-los. Para ilustrar esta ideia, Joel Bakan recorreu a vários «*case-studies*», sendo talvez o que mais chama a atenção o de Anita Roddick, a ex-activista do *Green Peace* e fundadora da *Body Shop*. Esta, em meados dos anos 70, lançou um projecto empresarial alternativo baseado em princípios éticos e no respeito pelo ambiente e dos animais (que, na sua opinião, a indústria de cosméticos tradicional não tinha em conta), configurando-o à luz dos seus valores

pessoais. A partir dos anos 80 o próprio sucesso da empresa projectou-a para o mercado de acções, levando à consequente abertura a novos accionistas e à entrada de capitais externos que permitiram a expansão do negócio da *Body Shop*. Apesar deste sucesso da empresa, ao longo da década seguinte Anita Roddick entrou em rota de colisão com os restantes accionistas e a linha de gestão profissional que estava a ser prosseguida. O culminar do conflito coincidiu com as negociações do comércio mundial e a (fracassada) tentativa de lançar a ronda do milénio da Organização Mundial do Comércio (OMC), em Seattle, nos EUA. Ana Roddick queria que a *Body Shop* efectuasse uma tomada de posição pública contra a OMC, algo que a gestão da empresa se opôs<sup>4</sup> veementemente (*idem*, pp. 52-53). Se, mesmo em casos de genuína preocupação com a responsabilidade social, como o de Anita Roddick e o *Body Shop*, o projecto empresarial normalmente acaba por ser pervertido por um «pacto com o diabo» - ou seja, pela cedência aos objectivos empresariais clássicos dos accionistas, de aumento de valor dos seus activos e do lucro -, a extrapolação de Joel Balkan é a de que na generalidade dos casos a RSE não tem correspondência com a realidade. Trata-se essencialmente de uma manobra «cosmética» para legitimar a actuação da organização/empresa aos olhos da sociedade. Algo paradoxalmente, esta ilacção de Balkan é reforçada invocando as críticas do neo-liberal Milton Friedman (que não foi propriamente um activista de causas ambientais ou dos direitos humanos, nem um radical de causas sociais...) à ideia, hoje comumente aceite, de que a empresa é um agente moral e tem uma responsabilidade social (*ibidem*, pp. 33-35).

### 2.3. A RSE como political correctness

Um outro tipo de críticas à ideia da responsabilidade social da empresa e aos seus desenvolvimentos actuais, que, normalmente, se encontra próxima do pensamento libertário de tipo anglo-saxónico, considera que a RSE não é mais do que uma

4 - Ver o artigo da BBC online, *Roddick quits to 'smash WTO'*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/929397.stm>

manifestação do politicamente correcto no campo empresarial. Betsy Atkins expressou bem essa convicção num artigo publicado em finais de 2006 na revista norte-americana *Forbes*, afirmando que o conceito de responsabilidade social da empresa deveria ser questionado e posto em causa, pois está a afastá-la indevidamente dos aspectos mais importantes do seu negócio:

*The concept of corporate social responsibility deserves to be challenged. It seems that political correctness has obfuscated the important business points. It is absolutely correct to expect that corporations should be «responsible» by creating quality products and marketing them in an ethical manner, in compliance with laws and regulations and with financials represented in an honest, transparent way to shareholders. However, the notion that the corporation should apply its assets for social purposes, rather than for the profit of its owners, the shareholders, is irresponsible.*

Para este executivo norte-americano, a RSE, apesar de ter alguns méritos intrínsecos, transforma-se numa ideia irresponsável quando pretende que os activos da empresa sejam utilizados para fins sociais em vez de o ser para benefício dos seus detentores. Mas é sobretudo em matéria de recursos humanos que surgem as maiores controvérsias sobre a *political correctness* da RSE: deve uma empresa/organização reflectir obrigatoriamente na sua força de trabalho a diversidade da sociedade, para não ser considerada discriminatória das minorias, sexista, homofóbica ou ageista? Os recursos humanos devem ser recrutados e promovidos através de um critério uniforme de mérito, ou deverá a empresa instituir sistemas de quotas de recrutamento para as minorias étnicas e outros grupos e efectuar as promoções de acordo com critérios de «sensibilidade cultural»? Para Frederick R. Lynch as políticas de «culto da diversidade»

na empresa/organização são uma tendência que deve ser inequivocamente rejeitada. Num artigo publicado na *National Review* dos EUA, em 1994, sustentou que se tratava de um produto ideológico dos «radicais igualitários da *political correctness*» os quais, após terem conquistado as universidades, iniciaram a sua marcha para os «*think tanks*, os *media*, e a política social, via sistema judicial e agências governamentais», com resultados nefastos para a sociedade e para as empresas (1994, p. 32):

*This ideology [political correctness] is built upon a colorized class struggle in which white males (formerly the «bourgeoisie») oppress women and minorities (formerly the «proletariat»), and lack of equal results in terms of either ethnicity or gender is primarily the result of deeply embedded racism and sexism. This worldview, in turn, has produced a host of expensive policies to achieve proportional results, in everything from hiring to mortgage lending.*

Este faz notar ainda, de forma particularmente corrosiva que, apesar de tudo, a expansão do politicamente correcto também está a trazer novas e vibrantes oportunidades de negócio e de carreira, pelo menos para o mercado dos «profissionais da diversidade» (*idem*, p. 32):

*Diversity management is more than a fad, yet less than an established field. It's a partly organized policy crusade with a mix of highly credentialed professionals, committed ideologues, curious CEOs and consultants, and employed and unemployed affirmative-action officers. Diversity consultants (most of whom are minority and/or female) offer a range of specialties from keynote speeches (stars fetch up to \$10,000), to one-day mini-anthropology courses (for about \$1,500 to \$3,000), to long-term organizational makeovers (average: about \$225,000).*

5 - Cfr. Betsy Atkins, *Is Corporate Social Responsibility Responsible?*, [http://www.forbes.com/2006/11/16/leadership-philanthropy-charity-lead-citizen-cx\\_ba\\_1128directorship.html](http://www.forbes.com/2006/11/16/leadership-philanthropy-charity-lead-citizen-cx_ba_1128directorship.html)

6 - Ver também Dominic Midgley, *Is political correctness good for business?* [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3724/is\\_200605/ai\\_n16523388](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3724/is_200605/ai_n16523388)

Este tipo de críticas à RSE - por esta tender a incorporar o objectivo da diversidade na organização/empresa, sendo, por isso, «politicamente correcta» -, recentram o debate no plano ideológico. Conforme argumenta Frederick R. Lynch, não se trata de «boas» questões éticas ou de adoptar as «melhores práticas» de gestão, como geralmente são apresentadas estas medidas, mas de um verdadeiro programa ideológico de transformação social (que este qualifica como «marxista-cultural»), desenhado explicitamente para corromper as instituições e valores da democracia capitalista liberal. Neste sentido, as críticas Frederick R. Lynch acabam por retomar, de alguma maneira, a ideia anteriormente formulada por Milton Friedman, sobre o carácter «subversivo» da doutrina da responsabilidade social da empresa.

### 3.3. Reflexões finais

A ideia da responsabilidade social das empresa e os desenvolvimentos teóricos que a sustentam, denotam, quando observados mais de perto, as influências teóricas contraditórias e as tensões existentes dentro do campo empresarial e dos próprios estudos académico-científicos da Gestão. No cerne desta questão duas origens e influências teóricas que apenas se harmonizam bem na superficialidade. De um lado, temos o movimento para responsabilidade social das empresas que vê a organização/empresa como um agente moral e está actualmente no âmago do estudo da ética empresarial. Este, em embora com origens diversificadas, teve sobretudo o seu principal impulso contemporâneo na *New Left* anglo-saxónica dos anos 60 e 70 e nas suas causas «progressistas», tendo o antigo ímpeto anti-capitalista sido investido na transformação da empresa num actor social com «causas». Por outro lado, assistimos, também, sensivelmente desde essa mesma altura, à crescente incorporação do pensamento estratégico de inspiração político-militar na teoria e prática da Gestão. Este é tendencialmente amoral - avalia a gestão da empresa pelos seus sucessos (resultados) e não propriamente pela moralidade/imoralidade

dos meios ou pelas «causas» éticas prosseguidas (as quais são vistas como um meio para atingir determinados objectivos) - sendo, em termos sociais e políticos, mais próximo de uma lógica conservadora. Algo paradoxalmente estas duas visões contraditórias acabam frequentemente por convergir sobre a importância da organização/empresa ter uma responsabilidade social, embora por razões substancialmente diferentes. Se, para os primeiros, a RSE é intrinsecamente uma «boa causa», em termos morais e ideológicos, para os segundos, de forma bastante mais pragmática, «ser ético» e ter uma «responsabilidade social» ajuda a vender e a afirmar a empresa no mercado. Todavia, nenhum destes argumentos é verdadeiramente convincente para os críticos da RSE. Quanto aos críticos próximos de um visão liberal (libertária, no sentido norte-americano da palavra) típica da economia neo-clássica, entendem ser absurdo ver a organização/empresa como um agente moral. Isto porque implicaria desviá-la da sua função primordial de criar valor para os accionistas, sendo, aliás, essa a (tendencialmente única) via por onde deverá afirmar a sua responsabilidade face à sociedade, a qual é cumprida pela realização da sua função de criar riqueza. Por sua vez, para os críticos tradicionais do sistema capitalista de mercado, de alguma maneira herdeiros do pensamento marxista, a RSE mostra-se ainda menos convincente. Estes tendem a vê-la com suspeição e sobretudo como uma manobra cosmética de legitimação social, com o objectivo de encobrir o propósito capitalista clássico da maximização dos lucros. O terreno da responsabilidade social da empresa, transformou-se, assim, ainda que sob formas sofisticadas, num prolongamento do velho antagonismo entre o capitalismo liberal e os movimentos sociais, políticos e intelectuais que se lhe opõem.

## Bibliografia

- BAKAN, Joel (2004), *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Londres, Constable & Robison.
- ATKINS, Betsy (2006), «Is Corporate Social Responsibility Responsible?» in *Forbes* (28 de Novembro), [http://www.forbes.com/2006/11/16/leadership-philanthropy-charity-lead-citizen-cx\\_ba\\_1128directorship.html](http://www.forbes.com/2006/11/16/leadership-philanthropy-charity-lead-citizen-cx_ba_1128directorship.html)
- BENIOFF, Mark e Southwick, Karen (2004), *Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well*, New Jersey, The Career Press.
- ECONOMIST (2005), *The Good Company. A survey of corporate social responsibility* (22 de Janeiro).
- FARIA, Alexandre e SAUERBRONN, Fernanda F. (2008), «A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica» in *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42 (1) Jan/Fev, pp. 7-33.
- FERNANDES, José Pedro T. (2002), «Pós-modernismo e gestão de empresas: uma (re)leitura de Tom Peters» in *Percursos & Ideias* n° 5, pp. 34-46.
- FREDERICK, William (2006), *Corporation Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*, Indianapolis, Dog Ear Publishing.
- FREEMAN, R. Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- FRIEDMAN, Milton (1970), «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits» in *The New York Times Magazine* (13 de Setembro), <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- GARRIGA, Elisabet e MELÉ, Domènec (2004) «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory» in *Journal of Business Ethics*, 53 (1), pp. 51-71.
- JAMESON, Fredric (1991), *Postmodernism, or, The Cultural Logic of Late Capitalism*, Durham, Duke University Press.
- JAY, Antony (1997), *Management and Machiavelli: Discovering a New Science of Management in the Timeless Principles of Statecraft*, New Jersey, Prentice-Hall.
- LIPOVETSKI, Gilles (1994), *O Crepúsculo do Dever. A Ética indolor dos novos tempos democráticos* (trad. port.), Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- LYNCH, Frederick R. (1994), «Workforce diversity: PC's final frontier?» in *National Review*, 46 (3), pp.32-35, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1282/is\\_n3\\_v46/ai\\_14824758](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1282/is_n3_v46/ai_14824758).
- MANNE, Henry G. (2006), «Milton Friedman was right. 'Corporate social responsibility' is bunk» in *Wall Street Journal* (24 de Novembro).
- MERCIER, Samuel (2003), *A Ética nas Empresas* (trad. port.), Porto, Ed. Afrontamento.
- MIDGLEY, Dominic (2006), «Is political correctness good for business?» in *Spectator* (27 de Maio), [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3724/is\\_200605/ai\\_n16523388](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3724/is_200605/ai_n16523388)
- PORTER, Michael e KRAMER Mark (2006), «Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», in *Harvard Business Review*, December, [harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf)
- ROWE, James (2005), «Corporate Social Responsibility as a Business Strategy» in *Ronnie Lipschutz e James Rowe (eds), Globalization, Governmentality and Global Politics: Regulation for the Rest of Us*, Londres-Nova Iorque, Routledge, pp. 122-160 <http://repositories.cdlib.org/cgirs/reprint/CGIRS-Reprint-2005-08/>
- WHITTINGTON, Richard et al. (2003), «Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice» in *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 4, pp. 396-409.
- WOOD, Peter (2003), *Diversity. The Invention of a Concept*, San Francisco, Encounter Books.





# Mudança organizacional

Paula Portela de Carvalho  
Docente do IS CET

## Resumo

O presente artigo debruça-se sobre a mudança organizacional, procurando avaliar a natureza da mudança, os factores que a determinam, as suas consequências para a vida das organizações, bem como reflectir sobre as medidas a implementar a fim de aumentar a eficácia organizacional.

## Abstract

This article refers to the organizational change, trying to assess the nature of the change, its determining factors and its consequences to the life of the organizations. It also thinks over the measures which need to be established in order to increase the organizational efficacy.

**Palavras-chave:** mudança, mudança organizacional, gestão da mudança, resistência e flexibilidade.

**Keywords:** change, organizational change, change management, resistance and flexibility.

com o presente artigo pretende-se reflectir sobre a relação entre os processos de mudança organizacional e a transição de uma época de estabilidade económica e social, caracterizada pela prevalência de um modelo de produção estandardizado ou sequencial, para uma época de mudança, incerteza, variabilidade e imprevisibilidade.

Como refere Caetano (Caetano, 2001), a mudança organizacional é um tema recorrente, abrangendo os processos de gestão, os procedimentos e a organização do trabalho, as estruturas, a relação com o cliente e com o mercado, as atitudes e os valores dos colaboradores das organizações.

Entende-se por mudança organizacional “o conjunto de medidas de melhoria no estado da organização necessárias para suportar o desenvolvimento estratégico da organização” (Neves, 2001).

No contexto organizacional dos finais do século XX, a mudança flui quotidianamente nas empresas a partir de alterações, com origem endógena ou exógena. “São processos dinâmicos, quase omnipresentes, frequentemente contínuos, em contextos organizacionais que enfrentam a instabilidade, a incerteza e a mutabilidade de uma economia mundial globalizada e face à qual as empresas têm de se posicionar e actuar relativamente às pressões e solicitações do meio envolvente, bem como antecipar as transformações (Parente, 2006)”.

O estudo da mudança organizacional procura averiguar a natureza da mudança, os factores que a determinam, as suas consequências para a vida das organizações, bem como as medidas a implementar a fim de aumentar a eficácia organizacional.

### **Abordagens do processo de mudança organizacional**

Os efeitos da mudança organizacional podem ser diversos em função do nível da dinâmica da organização. Os estudos psicológicos efectuados por Katz e Kahn (1970) possibilitam uma visão sobre as influências externas e internas que o ser humano absorve, podendo-se igualmente direccioná-las para as

estruturas organizacionais e respectivas dinâmicas.

Neste contexto, seguiremos de perto Caetano, propondo vários critérios para classificar a mudança. Assim, se atendermos à forma como o processo se iniciou, a mudança poderá ser classificada como planeada ou não planeada.

Um outro critério apontado abrange o grau de modificação da organização que, desta forma, classifica a mudança em mudança de primeira ordem ou mudança de segunda ordem conforme, respectivamente, provoca alterações de pouca ou de grande dimensão.

A mudança pode então ser considerada de primeira ordem (ou incremental) ou de segunda ordem (ou radical). A mudança de primeira ordem é produzida a partir do interior do sistema que, partindo da sua auto análise, procura ajustar-se à situação, mas não à sua transformação. Esta mudança é quantitativa, correctiva, implica continuidade e baseia-se no imediato, na lógica do bom senso e na manutenção das estruturas.

A mudança de segunda ordem é de natureza qualitativa, o que implica uma alteração nas regras básicas e na estrutura do sistema. Trata-se de uma mudança descontínua, isto é, qualquer desvio ou flutuação do sistema através de mecanismos de *feedback* positivo origina uma nova estrutura. Produz-se a partir do exterior do sistema.

Pode-se ainda referir as mudanças graduais de tipo evolutivo em contraposição às radicais de tipo revolucionário.

As mudanças evolutivas caracterizam-se por serem mudanças lentas, não transgredindo as expectativas dos actores nelas envolvidos, não provocando nem grande resistência nem grande entusiasmo. Ao invés, as mudanças revolucionárias caracterizam-se por serem mudanças rápidas, intensas, que transgridem e rejeitam as antigas expectativas, sendo súbitas e causadoras de grande impacto.

Da conjugação deste dois critérios, resultam quatro tipos de mudança distintos: incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária.

Sintetizando, podemos definir do seguinte modo os quatro tipos de mudança assinalados:

- mudança incremental - é uma mudança planeada de primeira ordem, que incide sobre o processo normal de funcionamento da organização;
- mudança transformacional - é uma mudança planeada de segunda ordem, dizendo respeito essencialmente ao nível da cultura organizacional e provocando alterações profundas ao processo de gestão e de concepção do trabalho;
- mudanças evolucionárias - são mudanças planeadas de primeira ordem, que acontecem sobretudo ao nível das relações com clientes e concorrentes;
- mudanças revolucionárias - são mudanças não planeadas de segunda ordem, implicando um corte radical com a organização anterior.

Dito de outra forma, podemos assim fazer o balanço, distinguindo as mudanças contínuas, planeadas e radicais.

As mudanças contínuas centram-se na actividade desenvolvida em grupo, visando basicamente a qualidade dos produtos e serviços a longo prazo. Privilegiam a melhoria gradual através das pessoas envolvidas.

As mudanças planeadas são basicamente mudanças culturais e comportamentais, feitas a partir de um diagnóstico prévio, seguindo-se um planeamento da acção e utilização das técnicas de intervenção adequadas.

As mudanças radicais centram-se nos processos organizacionais e visam o seu total “redesenho”, bem como um completo reposicionamento do negócio da organização.

### **Modelos teóricos sobre a implementação da mudança**

“Todo e qualquer sistema é resultante de forças positivas, que reforçam ou incentivam uma posição e forças opostas, que se contrapõem às forças positivas à situação” (Kurt Lewin).

Um dos primeiros modelos teóricos sobre mudança foi proposto por Kurt Lewin (entre 1951 e 1965), no quadro das suas investigações em psicologia social.

Mais tarde Schein (1987), partindo do modelo referido, constrói uma versão modificada, explicando os mecanismos que actuariam em cada uma das fases propostas por K. Lewin (Caetano, 2001).

Este modelo é composto por três estádios:

- primeiro estádio ou descongelamento (*unfreezing*) - durante o qual comportamentos e atitudes correntes começam a ser encarados como inaceitáveis, ocorrendo quando a necessidade de mudança se torna óbvia, tornando-se rapidamente entendida e aceite;
- segundo estádio - envolve a mudança para outro nível e tem como objectivo procurar e estabelecer novas respostas aos problemas e novos modelos de comportamento; pode incluir a mudança de valores e cultura, ou seja, ocorre quando há descoberta e adopção de novas atitudes, valores e comportamentos, promovidos através de processos de identificação e de interiorização; nesta fase as novas ideias e práticas são interiorizadas de modo a que as pessoas passem a pensar e a agir de acordo com o novo modelo;
- terceiro estádio ou recongelamento (*refreezing*) - ocorre quando novos comportamentos são estabelecidos e passam a ser aceites como regra, significando a incorporação do novo padrão de comportamento através de mecanismos de suporte e de reforço, assumindo-se como uma nova norma (o aprendido é integrado na prática).

O modelo de mudança do processo definido por Burns inclui três áreas a abordar (Caetano, 2001):

1ª - definir objectivos e fins - a necessidade de uma maior performance para a estratégia competitiva, ou problemas com a actual performance ou ainda oportunidades de um maior retorno, implicam a criação de uma equipa avaliadora a fim de identificar e recomendar as mudanças necessárias;

2ª - planear a mudança - implica definir a equipa de gestão da mudança, estabelecer o calendário e especificar as tarefas e actividades necessárias;

3ª - pessoas - são, na sua opinião, a parte central do processo de mudança.

Apesar da crescente evolução das pesquisas no âmbito da mudança organizacional, constata-se uma certa coerência no estudo.

De acordo com o autor seguido, destacam-se quatro teorias básicas explicativas no âmbito do processo de mudança organizacional:

- a perspectiva teleológica - na qual a acção é reflectida e monitorada por uma entidade no sentido de prosseguir um objectivo comum; envolve um processo identificável de definição de objectivos, estando estes sujeitos a constrangimentos e exigências;
- a perspectiva dialéctica - na qual duas entidades se opõem entre si e se confrontam, resultando deste confronto a emergência de uma entidade diferente; a mudança inclui facetas planeadas (tese) e improvisadas (antítese); a mudança resulta da síntese dos pólos em confronto (Clegg, Cunha e Cunha);
- a perspectiva evolucionária - segundo a qual uma população de entidades compete por recursos limitados; a evolução procede por variação, selecção e retenção das entidades na população; inclui uma definição macro-populacional dos parâmetros que regulam esses mecanismos;
- a perspectiva do ciclo de vida - no âmbito da qual uma entidade singular inicia a mudança, mas mantém a sua identidade ao longo do processo, percorrendo um conjunto de estados identificáveis, de acordo com um programa de tipo natural, sócio-institucional ou lógico que determina as fases de desenvolvimento e o caminho a percorrer.

Independentemente da origem, natureza, composição, ou dimensão da mudança, ela representa o maior desafio para qualquer organização ou gestão. Destacaremos os quatro modelos metafóricos de Morgan, (Mendes 2004).

- organizações como “máquinas” - isto é, organizações e máquinas constituídas por partes interligadas;
- organizações como “organismos” - isto é,

organizações encaradas como seres vivos e implicando compreensão e gestão das necessidades organizacionais;

- organizações como “fluxo de transformação” - nas quais a lógica da mudança enforma a vida social (sistemas auto-produtores, dialéctica);
- organizações como “sistemas políticos” - que incluem os sistemas de governação, baseados em princípios políticos, definidores de diferentes regulamentações e factores que definem a política da vida organizacional.

Inúmeras classificações de mudança organizacional categorizam o tipo de mudança em função da sua extensão e o facto de se tratar de mudanças orgânicas (*bottom-up*) ou guiadas (*top-down*).

### Resistência à mudança

A resistência é encarada como uma manifestação emergente, determinada ou desencadeada como reacção à mudança (Mendes 2004).

De acordo com algumas perspectivas, podemos elencar quatro tipos de factores de resistência:

- factores racionais - em que se contrapõem visões opostas;
- factores não racionais - que incluem predisposições ou preferências;
- factores políticos - que são alicerçados por opiniões em confronto, favoritismos em relação a determinadas correntes, sistemas ideológicos antagónicos;
- factores de gestão - sendo a má gestão geradora de obstáculos ou resistências à mudança.

O homem é um animal de hábitos, cria rotinas e daí que o desconhecido provoque tensão, ansiedade, desconforto ou medo. Há que utilizar a resistência como uma aliada. A aprendizagem deve implicar um comprometimento com a organização. Quando as pessoas resistem à mudança, temos oportunidade de avaliar os motivos dessa resistência. Consequentemente, identificam-se problemas e verifica-se se as decisões são de facto assertivas. A resistência estimula a procura de alternativas

e melhores métodos para resolver questões emergentes. Daí que a resistência possa ser, em essência, uma fonte de avaliação e mudança. As mudanças sem contestação seriam sempre “*top-down*”; a maioria das vezes as mudanças “*bottom-up*”, ao emergir, mesmo no âmbito das mudanças planeadas, têm maior influência e resultados mais significativos (*idem, ibidem*).

### Agentes da mudança e comunicação

As pessoas com perfil para gerir os relacionamentos e que funcionem como catalisadores têm um importante papel no desenvolvimento do processo de mudança, dirimindo obstáculos.

A mudança envolve não só o modo de acção, mas também o modo como se pensa, sendo a comunicação interna um aspecto fundamental para o sucesso da mudança.

Será útil recorrer a pessoas imparciais que motivem para a mudança, assim como demonstrar através do exemplo (o exemplo deve vir de cima). O comprometimento da gestão de topo com uma comunicação eficaz e fidelidade aos princípios que promove contribuem decisivamente para o sucesso. A estruturação de um sistema de comunicação formal e informal, que assegure uma disseminação rápida da informação e que englobe todos os colaboradores, é também um factor chave para promover a mudança organizacional.

A condução da mudança das sociedades contemporâneas estende-se a aspectos fundamentais da sua estrutura tecnológica, produtiva, administrativa, educativa e ocupacional. É sobre este processo que nos vamos debruçar nas próximas páginas, procurando alinhar ideias e sintetizar as principais mudanças que ocorreram nas últimas décadas.

Castells (2000) fala em revolução nas tecnologias da informação e na reestruturação do capitalismo à escala global, aspectos cuja interligação desencadeia a emergência de um novo modelo de desenvolvimento das economias ocidentais, o qual designa como modelo de desenvolvimento informacional.

“O volume do comércio externo de hoje é superior

ao de qualquer outro período anterior e abrange uma gama muito mais extensa de bens e serviços. Mas a maior diferença regista-se a nível financeiro e nos movimentos de capitais. Alimentada pelo dinheiro electrónico, isto é, computadores - a economia do mundo actual não tem paralelo com a das épocas anteriores” (Giddens 2000).

De acordo com Giddens, as descontinuidades presentes na mudança apresentam-se em três aspectos:

- ritmo da mudança (dinâmica extrema) - a rapidez é mais notória na tecnologia, mas abrange todas as outras esferas;
- alcance da mudança - abrangendo toda a superfície da terra;
- natureza das instituições modernas (estado-nação; dependência generalizada da produção dos recursos a fontes de energia inanimadas ou a completa transformação dos produtos e do trabalho assalariado em mercadorias). (Silva, 2002)

Giddens advoga uma caracterização pluridimensional, que associa a modernidade ao desenvolvimento do industrialismo, da vigilância e do poder militar.

A economia de mercado é orientada pela competição por mercados onde se encontram investidores, produtores e consumidores, e onde as mercadorias são avaliadas em preços e trocadas através de meios padronizados como a moeda. Na perspectiva aqui defendida, o capitalismo corresponde a uma forma específica de economia de mercado.

As sociedades actuais em sentido estrito são o produto do projecto de modernidade, isto é, decorrem do desenvolvimento do mercado e do estado, da expansão da economia capitalista e do primado da racionalidade cognitivo-instrumental. São sociedades instaladas na mudança, vinculadas a constantes movimentos de inovação, nos conhecimentos, nas tecnologias, nas instituições, formas e estilos de vida (Silva 2002).

O fim do século XX, na perspectiva de Santos Silva, é um momento de perplexidade e incerteza. O autor foca alguns dos paradoxos da actual sociedade:

“Novas revoluções tecnológicas estão em curso, mas regressam os fundamentalismos religiosos e os separatismos étnicos. A integração económica decorre à escala planetária, mas muitos vivem abaixo do limiar da subsistência. O progresso da ciência é um facto inquestionável mas a incorporação de dúvidas não cessa de aumentar”.

O autor acima referido questiona-se sobre o conceito de pós-modernidade, pondo em causa a sua permanência, defendendo que será um modelo de transição.

Cita Immanuel Wallerstein e a sua conceptualização sobre a teoria do sistema mundial: nesse sistema incluir-se-iam três posições principais: o centro que domina, a periferia e a semi-periferia.

“As trocas de bens materiais e de bens simbólicos a nível mundial intensificaram-se muito nos últimos vinte anos devido a três factores principais: a transnacionalização dos sistemas produtivos (um dado produto final pode ser constituído por  $n$  partes produzidas em  $n$  países diferentes); a disseminação planetária de informação e imagens; e a translocalização maciça de pessoas enquanto turistas, trabalhadores migrantes ou refugiados”. (B. S. Santos, citado in Silva 2002).

A globalização não é apenas uniformização; reforça desigualdades, agudizando a diferença entre o norte e o sul. Ainda com Silva, consideramos que a mundialização cedeu lugar à internacionalização e culminou na globalização. Esta última conduz a uma dinâmica muito mais acentuada, porque coloca o mundo como um sistema único de interdependências e define a escala planetária como a escala relevante para as decisões e as acções económico-sociais. Assim sendo, todos os nossos futuros serão “*made in world*” (Grupo de Lisboa, s.d. in Silva 2002).

O recuo das políticas económicas proteccionistas, as políticas neo-liberais dos anos 70/80, depois ainda, o fim da guerra fria, a liberalização dos sistemas financeiros e a desregulação política dos mercados monetários mundiais são mais alguns factores e efeitos da mundialização da economia referidos por Santos Silva. Para além destes, considera que as

transformações tecnológicas influenciam os sistemas produtivos. Foca o avanço da biotecnologia e os seus efeitos sobre uma revolução agrícola, o avanço da automação e a robotização.

Atribui o protagonismo às empresas multinacionais e ao processo de oligopolização de mercados, à diversificação do acesso a recursos naturais, à agilidade da localização/deslocalização de fábricas e escritórios, à manipulação da mão-de-obra barata e à fuga aos mecanismos de regulação. Por seu turno, enfatiza a diminuição do controlo por parte do estado do poder, por exemplo no que diz respeito à moeda. Por fim, menciona a terciarização e a sociedade da informação, bem como a diluição do conceito de sector de actividade. As transformações tecnológicas dos anos 70, as técnicas de informação e a combinação entre informática, microelectrónica e telecomunicações influenciam o sistema produtivo. Ainda na mesma linha, continuaremos a encarar a mudança como uma resposta que a empresa dá às exigências que lhe são colocadas, quer externamente, quer internamente. Estas poderão ser tecnológicas, organizacionais e sociais e estão imbricadas.

### **Mudança organizacional e emergência do modelo “flexível”**

A globalização corresponde à economia de mercado mais integrada, com um sistema financeiro pouco controlado e grandes empresas multinacionais lideram a concorrência sectorial acrescida. Os preços tenderão a diminuir ou, ao invés, a qualidade dos produtos aumenta mas, simultaneamente, observamos a falência das empresas menos capazes e o aumento do desemprego (Freire, 2001).

Peter Drucker considera a inovação organizacional como o conceito chave da gestão moderna, definindo-a como a “exploração da mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente”. E afirma ser incompatível com planeamento (Freire, 2001).

A inovação é, neste contexto, encarada como uma forma particular da mudança, associada ou não à modernização.

## Paradigma da flexibilidade

A mudança é conduzida deliberadamente, exercendo sobre ela controlo, definindo políticas e recorrendo a determinadas técnicas de intervenção; já que na actualidade os especialistas preparam, planeiam e gerem os processos de mudança, recorrendo igualmente a técnicas de diagnóstico.

O pensamento racionalizador clássico cedeu à intencionalidade e ao cálculo estratégico no âmbito da gestão empresarial, permanecendo, quando muito, na esfera mais restrita da organização de trabalho e na definição das tarefas.

“Devido ao incremento da concorrência, à importância da informação, às vantagens decorrentes da introdução de novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC), aos custos de mão-de-obra, à procura de novos consumos e novos mercados e, finalmente, às atitudes sociais emergentes, a filosofia de gestão alterou-se, consubstanciando-se na chamada *empresa flexível*” (Freire, 2001).

Segundo João Freire, alguns dos contributos para esta nova realidade expressam-se em:

- o “Uddealismo” sueco (Uddeal - era o local da fábrica de automóveis Volvo na Suécia);
- o “Toyotismo” ou o “sistema Kaizen” japoneses (maior participação dos colaboradores - entre outras mudanças);
- o “modelo Saturno” da General Motors posto em prática nos anos 90, no Tennessee e que apostava no envolvimento dos trabalhadores;
- a “lean production” - produção magra;
- o “sistema just-in-time (gestão de stocks);
- A reengenharia (externalização de tudo o que é dispensável);
- o “sistema de qualidade total” (inovação, mérito e excelência);
- o incremento das áreas de projecto (design), comercial (marketing) e das novas tecnologias integradas de produção, especificamente o FMS (Flexible Manufacturing System) e o CIM (Computer Integrated Manufacturing).

Sintetizando, pode afirmar-se na linha de Freire que

o paradigma da flexibilidade abrange as seguintes características: produtos - novos materiais de síntese, investigação e desenvolvimento de novos produtos, design, embalagem, importância das marcas, patentes e novas fórmulas de comercialização; produção - dispositivos tecnológicos automatizados; estratégia empresarial - dimensão óptima ou adequada e novas formas de agrupamento estratégico de empresas. Simultaneamente, insiste-se na ideia de que cada empresa deve dispor do seu *core business* (negócio chave), levando à subcontratação e externalização de actividades (*outsourcing*), à cisão ou criação de novas empresas.

No contexto organizacional dá-se a evolução do conceito de configuração estrutural piramidal para o de rede e a deslocalização das actividades da empresa. As empresas devem ser organizações qualificantes e capazes de aprender (*idem, ibidem*).

A flexibilidade abrange o volume e condições dos vínculos, mas também horários, duração do trabalho - gestão do tempo -, oferta de regimes de trabalho a tempo parcial - domicílio, teletrabalho, revisão dos conteúdos das tarefas e dos postos de trabalho, polivalência e modos de remuneração individualizados.

Freire alinha no modelo de trabalho *antropocêntrico*, defendido por Ilona Kóvacs, segundo o qual as organizações devem reger-se de acordo e a partir das pessoas, das suas competências e do seu valor (cidadania organizacional).

O modelo fordiano está na base de um modelo social aparecido no contexto do crescimento industrial americano, antes da guerra, e que propõe uma regulamentação das relações assalariados - empresa. Ford inventa o trabalho em cadeia - que Friedman designará por “trabalho em migalhas”. Depois da guerra nasceu na Europa uma dinâmica social: o modelo social de crescimento.

Nos anos 60/70 dá-se a queda do modelo e nos anos 80 o modelo participativo inaugura a abertura à concorrência internacional e uma onda de novas tecnologias; dão-se também mudanças políticas da gestão de recursos humanos - envolvimento dos indivíduos.

Nos anos 90 ocorrem reduções dos efectivos, dá-se a



crise do emprego e cai o modelo participativo.

Nenhum modelo de substituição foi encontrado e “navegamos à vista”.

O terceiro milénio mantém promessas da “nova economia” - mas durará somente um ano; uma tendência comum; o desenvolvimento de “organizações musculadas” (Albert, 2004).

Encontrámo-nos perante organizações “permeáveis” ou “musculadas”. A mudança é introduzida pelo valor da mudança - o que consubstancia a força de um músculo é a sua exercitação. A mudança é imprescindível à adaptação ao meio envolvente.

“Empresas em perpétua fusão, assalariados sob transfusão...” (Albert, 2004).

Sectores inteiros de actividades são organizados e desenvolvidos através de fusão - operações de reestruturação, cisão, cessação, desendividamento, ocorrem actualmente e as empresas desenvolvem novas formas de parceria. Estas flutuações das formas empresariais tornam tudo muito instável e confuso e a sobrecarga emocional é uma constante na vida profissional.

O conceito de resiliência - vindo do latim *resiliere* (ressaltar) - mede a capacidade de um indivíduo antecipar as mudanças rápidas e repetidas da carreira e ultrapassar as crises. Este conceito parece-nos fundamental para compreender e gerir os comportamentos individuais e organizacionais perante os desafios que ocorrem.

Citaremos A. Comte: “o acaso só favorece os espíritos preparados” (Albert, 2004), querendo com esta citação reforçar a ideia de que as pessoas deverão manter uma atitude de proactividade em detrimento da reactividade, mostrando-se flexíveis. O conceito de resiliência dos anos 2000 anuncia uma verdadeira ruptura: o indivíduo torna-se o empreendedor da sua vida profissional.

Aliado a este conceito, o “pacto de management” vem substituir o contrato psicológico de Schein - compreende as expectativas implícitas do assalariado, expectativas em relação ao que figura no contrato de trabalho, mas também expectativas espontâneas,

promessas percebidas espontaneamente: valores como confiança, motivação e compromisso guiam a conduta dos colaboradores e da gestão.

### Considerações finais

O mundo empresarial é actualmente influenciado por tendências que obrigam as empresas a reinventarem-se a si próprias. Assistimos a uma incontestável alteração do recurso estratégico: as pessoas assumem na sociedade da informação um papel vital. A informação, o conhecimento, a criatividade e o sentido de oportunidade são recursos estratégicos nesta época e que assumem uma importância acrescida.

O mercado de trabalho também não escapa a estes desígnios, correndo até o risco de ver intensificadas estas condições.

O desgaste da gestão clássica afecta grandes empresas: veja-se o caso catastrófico da IBM, o pânico da GM, problemas na SONY, prejuízos na Mitsubishi e, na Europa, o colapso da indústria automóvel, do ferro e do aço. Mais recentemente a crise afecta também os Estados Unidos da América - crise do sector imobiliário, crise do sector financeiro e, certamente, por arrastamento virá a crise económica.

Os recursos humanos passam a ser encarados como pessoas; a reinvenção da empresa passará necessariamente pela aquisição de capacidade de visão.

Em suma, as mutações aceleradas obrigam as organizações a proceder a uma revisão das suas percepções, dos seus valores e do seu comportamento, a fim de poderem reagir à concorrência mundial.

Deverá assegurar-se o desafio da mobilização integrada do potencial humano das empresas de modo a garantir níveis de resultados socioeconómicos que garantam a sobrevivência numa sociedade em mutação.

“Se, como diz o poeta António Machado o caminho se faz caminhando, a mudança organizacional faz-se mudando” (Pina e Cunha, 2002).

## Bibliografia

- ALBERT, E. et al (2004), *Trabalhar para quê?*, Lisboa: Bertrand Editora.
- BILHIM, J. A. F (2006), *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, Lisboa: UTL - ISCSP.
- COHEN, R., KENNEDY, P. (2000), *Global Sociology*, New York: New University Press.
- FERREIRA, J. M. C., NEVES, J., CAETANO, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.
- FREIRE, J. (2001), *Sociologia do Trabalho - Uma Introdução*, Porto: Edições Afrontamento.
- GALLASTEGI, E. A., RODRÍGUEZ, J. L. (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos - Teoría y práctica*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- GIDDENS, A. (2000), *O Mundo na Era da Globalização*, Lisboa: Editorial Presença.
- NEVES, A. (2002), *Gestão na Administração Pública*, Lisboa: Editora Pergaminho.
- OLIVEIRA, L. (2008), *Sociologia da Inovação - A Construção social das Técnicas e dos Mercados*, Lisboa: Celta Editora.
- SILVA, A. S. (2002), *Dinâmicas Sociais do Nosso Tempo*, Porto: Editora Universidade do Porto.
- CASTLES, S. (2002), “Estudar as Transformações Sociais”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (40), pp. 123-148.
- CUNHA, M. P. (2002), “As duas faces da Mudança Organizacional: Planeada e emergente”, in Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Economia, <http://fersd.fe.unl.pt/WPFEUNL/wp2002/wp407>.
- ESTANQUE, E. (2003), “Crise Económica e Impactos no Mundo do Trabalho”, in *Revista Com(m)textos de Sociologia* (4).
- ILONA, K., CASACA, S. F. (2000), “Evolução dos Temas em Gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências”, in *Actas do IV Congresso Português de Sociologia*.
- MADUREIRA, C. (2000), “A Organização Neotaylorista do Trabalho no Fim do Século XX”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (32), pp. 158-182.
- MENDES, C. A. (2004), “Mudança Organizacional”, in LEIC - IST, <http://col.tagus.ist.utl.pt/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?EntryId=423&PortalId=0&DownloadMethod=attachment>.
- PARENTE, C. (2006), “Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional - Contributos para a análise da produção de saberes”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (50), pp. 89-108.
- PARENTE, C. (2004), “Produção de Competências Profissionais em contextos de trabalho”, in *Actas do V Congresso Português de Sociologia*.



# Organizar para a comunicação de marketing integrada

Ana Catarina Martins Correia Soares  
Professora coordenadora IS CET

## Resumo

A Comunicação Integrada é um conceito ainda revolucionário porque obriga a derrubar barreiras internas entre departamentos e sectores organizacionais, porque torna isso mesmo possível e cria condições para implementar objectivos e relações de médio e longo prazo. Porquê? Estes objectivos e o estabelecimento de relacionamentos com o mercado são baseados numa comunicação mais direccionada aos consumidores e outros *stakeholders*. Independentemente de pensarmos quanto de tudo isto é revolução e quanto de tudo isto é evolução, a Comunicação Integrada representa uma mudança na comunicação de marketing que está a ganhar o seu espaço tanto na indústria como na educação.

## Abstract

Integrated Communication is a concept that continues to be revolutionary because it breaks down the barriers between organizational departments and sectors. This way, it makes it possible to create conditions to implement objectives and goals within a mid to long term plan. Why? These objectives and the relationships with the market are based in communications directed at the consumers and other stakeholders<sup>1</sup>. Independent of what we may think about how much of this is revolution and how much is evolution, Integrated Communication represents a change in the marketing communication that is winning its own space as much in industry as it is in education.

**Palavras-chave:** comunicação, partilha, sinergia, transfuncionalidade, global.

**Keywords:** communication, sharing, synergy, trans functionality, global.

---

1 - Indivíduos ou organizações que possam ter uma quota-parte de responsabilidade na vida da organização em causa, no seu sucesso ou fracasso.

## 1. Comunicação de marketing

John Burnett e Sandra Moriarty (1998: 3) definem comunicação de marketing como “o processo para a comunicação eficaz de informação ou ideias às audiências-alvo.” Nenhum negócio pode funcionar em todos os mercados e satisfazer, do mesmo modo, as necessidades de todos. Uma organização terá maior sucesso se atingir uma audiência que possa estar interessada no seu programa de Marketing e em relação à qual se possa responder de acordo com os respectivos níveis de exigência. A audiência-alvo é constituída por um grupo de pessoas que recebe mensagens de marketing e que tem potencial para responder a essas mensagens positivamente. Mesmo produtos dirigidos às massas, como os refrigerantes, seleccionam audiências-alvo para se promoverem. Por exemplo, o mercado-alvo dos refrigerantes *light*<sub>2</sub> pode consistir em todos aqueles que são consumidores conscienciosos no que concerne à sua dieta alimentar -12/24 anos de idade, de ambos os sexos e mulheres com idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos de idade.

Para comunicarem uma mensagem de marketing eficazmente, as organizações têm que ter presente que tudo o que se faz comunica: condição da frota automóvel, o preço de um produto (bem ou serviço), ... Por exemplo, um mesmo produto, mas de marcas diferentes, um vendido a 25.00 e outro a 50.00, pode incutir a convicção de que o primeiro não irá provavelmente ser tão durável quanto o segundo.

As políticas de produto, de preço e de distribuição/localização (políticas que combinadas com a política de comunicação -comunicação de marketing- constituem o marketing-mix), podem enviar mensagens extremamente marcantes às audiências. A política de comunicação é o elemento do Marketing-mix usado para maximizar o nível de exposição de aspectos importantes das restantes três políticas e para multiplicar os motivos pelos quais o consumidor ou cliente pode vir a querer comprar o produto. Se a comunicação de marketing for baseada

2 - Expressão identificadora de produtos alimentares de baixo teor calórico.

num plano de marketing claro e bem concebido, conseguirá mais facilmente produzir uma “grande ideia”, realmente persuasiva para a audiência-alvo. A política de comunicação, e os outros três elementos do marketing-mix, constituem as categorias de decisões estratégicas do plano de marketing; um documento que sintetiza a análise da situação, identifica oportunidades e ameaças de mercado, define objectivos e desenvolve planos de acção para que estes sejam alcançados. Uma determinada estratégia de preço, por exemplo, pode ter como objectivo o incremento das vendas num certo espaço geográfico e temporal; é o que acontece quando se estabelece um preço marcadamente inferior ao da concorrência.

A comunicação de marketing apresenta a estratégia global para abordar os alvos, enviando mensagens sobre produto, preço e distribuição/localização, no sentido de provocar um nível específico de interesse ou difundir um ponto de vista.

## 2. Comunicação de marketing integrada

Pensemos no seguinte exemplo: que marca de pilhas usou em primeiro lugar um coelho cor-de-rosa, a tocar um grande tambor? Quase todos os consumidores respondem Duracell. Errado! A resposta correcta é Energizer. Apesar de todo o dinheiro gasto na campanha do coelho Energizer, os consumidores levam muito tempo a associar a campanha com a Energizer. Uma das muitas razões para esta dificuldade é que durante muito tempo o coelho cor-de-rosa era estritamente uma campanha de publicidade. O coelho não era usado em promoções de vendas, embalagem ou em promoções de loja. Assim que se tornou numa estratégia de comunicação integrada, a associação à marca começou a subir.

Uma das vertentes da comunicação mais importante dos últimos 15 anos é a mudança para uma filosofia de comunicação de marketing integrada. Trata-se da prática de unificar todas as ferramentas de comunicação; da publicidade à embalagem, passando

pelos recursos materiais, instalações, ... no sentido de enviar à audiência-alvo uma mensagem consistente e persuasiva que contribua para atingir os objectivos da organização. De acordo com Don Schukltz, Stanley Tannembaum e Robert Lauterborn (1993: 8) a comunicação de marketing integrada é *“uma nova forma de olhar para o todo, onde um dia só víamos partes -ferramentas-, tal como Publicidade, Relações Públicas, Promoção de Vendas, compra, comunicação interna, e assim por diante.”* A comunicação de marketing integrada reunifica a comunicação de marketing, *“para olhá-la da mesma forma que o consumidor a vê -como um fluxo de informação de fontes indistintas-.”*

Foi já referido anteriormente que todo o marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição/localização), envia mensagens (planeadas e não planeadas) às audiências-alvo. A comunicação de marketing usa ferramentas para enviar mensagens planeadas e tenta antecipar e controlar as mensagens não planeadas que, eventualmente, as restantes políticas do mix possam originar.

Em organizações que se orientam por uma filosofia de comunicação integrada todas as ferramentas são coordenadas para criar sinergias, o que significa que cada ferramenta tem mais impacto trabalhando em conjunto para promover as marcas, produtos e a organização em si, do que trabalhando por si só.

Para criar sinergias é necessário perceber como cada ferramenta de comunicação funciona melhor individualmente e como funcionam juntas. Cada ferramenta pode atingir audiências de diferentes formas, algumas complementam outras reforçando os respectivos esforços. Para além disso, é preciso perceber o que cada ferramenta pode fazer melhor e quais as suas vantagens e desvantagens.

Porquê comunicação integrada?

Apesar de alguns críticos afirmarem que a comunicação integrada pode ser uma filosofia efémera, cada vez mais organizações a estão a adoptar com sucesso (NPO Group, 1993).

Com a evolução da competição global, avanços tecnológicos e uma população mais informada, os

negócios requerem mais eficácia, maior lealdade por parte dos consumidores e uma presença no mercado com maior impacte. No contexto do marketing, significa que os negócios querem melhores resultados relativamente ao retorno do plano de comunicação de marketing e do orçamento aplicado. A comunicação de marketing integrada constitui uma prática que permite uma melhor relação custo/eficácia, na medida em que coordena cada parte do marketing-mix de uma maneira mais ponderada. Isto é particularmente importante para organizações de menor dimensão, mais conscienciosas nos gastos e que não se podem dar ao luxo de jogar todo o seu orçamento de comunicação numa única campanha (Tom Duncan, 1995a).

### **3. Influência da estruturação e funcionamento dos recursos humanos sobre a aplicabilidade da comunicação integrada.**

O sucesso de qualquer negócio e da sua estratégia depende, frequentemente, da existência de uma estrutura adequada para suportar as suas actividades; o que não é menos verdade para as actividades relativas ao desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação empresarial, podendo implicar um quadro de especialistas e pessoal de suporte. Cada negócio tem que determinar se a sua actual estrutura é adequada para a prossecução dos objectivos ou se qualquer tipo de reorganização é necessária.

Para criar uma comunicação empresarial efectiva é necessário entender como organizar as equipas de comunicação e decidir se outras formas estruturais são necessárias. A dinâmica no sentido da comunicação integrada, por exemplo, requer muitas vezes uma reestruturação da própria forma do negócio. Algumas organizações podem optar por integrar todo o marketing e actividades de gestão e administração, outras podem integrar apenas as áreas funcionais, como marketing, finanças, recursos humanos.

A forma mais efectiva de integração da comunicação

empresarial é começar por integrar a função de marketing por inteiro. A comunicação integrada funciona melhor quando todo o marketing-mix, e outros aspectos dentro da organização, trabalham juntos debaixo de uma filosofia comum centrada no consumidor (Michael Hammer, 1993). Esta filosofia implica que todos os responsáveis partilhem uma visão corporativa, assim como a aposta numa estrutura que o torne possível, possibilitando que os vários departamentos e sectores partilhem informação e, conseqüentemente, planeamento. Esta é a abordagem no caminho da qual muitas organizações estão a seguir.

Para uma verdadeira integração, todas as decisões em cada um dos níveis organizacionais devem apoiar as decisões de todos os outros. Esta filosofia de gestão deve ser vista de vários ângulos. Do ponto de vista da comunicação, o marketing integrado centra-se na coordenação de todas as actividades de marketing que possibilitem atingir os objectivos ou controlar e influenciar as mensagens enviadas para o mercado. Desde a aparência de uma loja, passando pela política de preços, a embalagem, a política de comunicação.... todas estas actividades podem enviar mensagens ao consumidor. Planeá-las e integrá-las significa que adquirem mais impacto e eficácia e menor custo do que aquelas enviadas através de uma visão mais tradicionalista.

O marketing integrado aposta na tentativa de coordenar todas as mensagens, desde as que advêm das decisões ao nível da política de preço, de produto, de distribuição/localização, passando pelas não planeadas, até às verdadeiramente pensadas e consentidas através da política de comunicação.

#### 4. Evolução da integração

Apesar do conceito de integração não ser nada de novo, a crescente especialização em todas as áreas de um negócio, incluindo o marketing e as suas várias disciplinas, conduz à competição interna por recursos e a um maior isolamento entre departamentos e sectores de uma mesma

organização. A especialização é importante e haverá sempre necessidade de especialistas em várias áreas de comunicação de marketing. No entanto, a especialização torna-se disfuncional quando leva ao que os especialistas chamam de «silos». Michael Hammer e James Champy (1993: 28) referem que: “ as Companhias hoje consistem em «silos funcionais», (...), estruturas verticais construídas com base em peças distintas e estreitas (...)” Um estudo da Universidade do Colorado -USA- detectou que um problema na implementação da integração tem vindo a ser as «batalhas internas». Significa isto que, como especialistas no contexto dos seus «silos funcionais», os respectivos profissionais têm vindo a tentar proteger os seus orçamentos e as suas actividades daquilo que eles entendem como uma usurpação de funções e responsabilidades, nomeadamente por parte de profissionais da comunicação (Tom Duncan, 1993). Derrubar barreiras entre departamentos e sectores é um desafio sério em qualquer programa de marketing. Ora, marketing e comunicação integrada são filosofias de gestão que constituem verdadeiras tentativas para tal. Pelo menos uma razão para o crescimento da aceitação da comunicação integrada tem vindo a surgir: a emergência da reengenharia, um processo que os negócios usam para eliminar estruturas departamentais extremamente rígidas, no sentido de criar organizações mais fluidas e flexíveis que consigam responder mais rapidamente aos desafios que vão surgindo num mercado em mudança a uma incrível (Michael Hammer e James Champy, 1993). Apesar das críticas ao *downsizing*,

---

3 - Técnica aplicada das abordagens contemporâneas da administração, voltada para eliminar a burocracia corporativa desnecessária e centrada no centro da pirâmide hierárquica. Trata-se de um projecto de racionalização planeado em todas as suas fases, que deve estar consistente com o planeamento estratégico do negócio e cuja meta global é construir uma organização o mais eficiente e capaz possível. Envolve demissões, contracção da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos, e racionalização. A longo prazo revitaliza a empresa com a expansão do seu mercado, desenvolve melhores produtos e serviços, melhora a moral dos funcionários, moderniza a empresa de forma a que a burocracia não venha instalar-se novamente, uma vez amenizadas as pressões.

que tem vindo a ser associado à reengenharia, a prática tem vindo a tornar-se tão comum que firmas como Arthur Andersen and Co.<sup>4</sup> desenvolveram campanhas de comunicação no sentido de divulgar como os seus clientes lidam com a reengenharia. Mesmo com processos de reengenharia, para ajudar à mudança das estruturas organizacionais, a integração continuará a não constituir um caminho fácil de trilhar.

As pequenas empresas, particularmente as novas empresas, adquiriram já a percepção de que estão em verdadeira vantagem na implementação da integração, na medida em que, usualmente, não são tão limitadas pela tradição ou inércia (Polly Labarre, 1996). O trabalho é, nestes casos, desenvolvido frequentemente em torno de projectos, não em torno de funções ou departamentos. Pode quase afirmar-se que estas empresas se estruturam para que todos tenham uma zona de trabalho «sobre rodas» que podem mover para a criação de equipas de trabalho, no sentido de uma planificação mais transfuncional projecto a projecto. Esta abordagem evita, também, «batalhas internas» e outros comportamentos competitivos no seio da organização. Todos os funcionários aprendem a respeitar o que todos os outros fazem.

A excessiva especialização pode constituir um entrave a uma gestão mais flexível, mais capaz de responder aos desafios em tempo útil, ao desenvolver-se em torno de um ponto de vista limitado. A falta de entendimento e de compreensão das fraquezas e forças dos restantes departamentos e sectores, nomeadamente da comunicação, pode tornar difícil tomar e implementar verdadeiras e efectivas decisões estratégicas. A gestão de um programa de comunicação integrada requer capacidades abrangentes e uma grande habilidade de adaptação, para que seja possível um sentimento de conforto perante uma situação de mudança.

Um problema para as agências que tentam oferecer serviços de comunicação integrada é a dificuldade

para se organizarem para um planeamento de trabalho integrado. Muitas agências de publicidade, e outras organizações de comunicação de marketing, tais como de Relações Públicas, Marketing Directo, ... adquiriram firmas que desenvolvem actividades relacionadas com a sua, no sentido de se posicionarem no mercado como verdadeiros conhecedores do processo de integração. Mas, não interessa quantos serviços uma organização pode oferecer, se o seu próprio programa de comunicação não está planeado de forma verdadeiramente coesa, e se as estratégias não são implementadas de acordo com o planeado; provavelmente o programa não vai funcionar de forma integrada perante o mercado. Cheri McKenzie (1998), Vice-Presidente para a Publicidade da Seiko Time Corp., caracterizava a Agência de Publicidade, a Martin Agency de Atlanta, que com eles trabalha como um exemplo de quem tenta tornar-se numa verdadeira firma de Comunicação de Marketing Integrada. McKenzie afirma que: *“Eles olham para o que é a correcta solução de Comunicação de Marketing para as nossas necessidades...Eles desenvolvem não apenas as nossas campanhas de Publicidade, mas eles fazem todo o nosso trabalho de Comunicação de Marketing -Marketing Directo, programas promocionais, Patrocínios; actuam como consultores criativos em exposições, feiras, concebendo os nossos expositores. E Martin Relações Públicas é a nossa Agência de Relações Públicas. Eles são parte, virtualmente, de cada faceta do nosso negócio.”* (in Burnett, John e Moriarty, Sandra, 1998: 66)

As organizações/empresas podem elas próprias dar início à comunicação integrada. Na IBM, por exemplo, G. Richard Thonam, um Vice-Presidente Sénior, responsável pela divisão de PC, aprendeu não apenas sobre política de produto e imagem publicitária, envolveu-se ele próprio no desenvolvimento dos produtos e das operações. O seu objectivo era alterar a experiência dos clientes com o computador. A NEC Corp., anunciou igualmente a dada altura uma notória alteração das formas de desenvolvimento de planos para a coordenação de publicidade, logótipo,

4 - Company

5 - Corporation



design de produto, embalagem, materiais de ponto de venda, atendimento a clientes, instalações, transporte, ... (John MacManus, 1994).

Apesar de a aceitação da comunicação integrada ter percorrido um longo caminho ao longo da última década, representa apenas uma pequena percentagem da indústria de comunicação de marketing. Problemas de dimensão considerável funcionam para muitas organizações como barreiras à sua implementação e expansão de uma forma mais efectiva.

### 5. Dificuldades da integração

Quando se fala de integração, seja ao nível da gestão de marketing, seja ao nível da comunicação, deparamo-nos sempre com determinados problemas que a tornam difícil, dos quais se podem salientar: a partilha de informação, liderança, usurpação de funções e integridade.

#### Partilha de informação

A comunicação entre diferentes sectores e departamentos é uma questão problemática em qualquer organização, tornando-se mais premente naquelas que tentam implementar a integração (Tom Duncan, 1995b); a integração organizacional existe até ao ponto em que exista uma troca contínua de informação.

Numa organização com uma forte cultura de comunicação, o incremento do fluxo de informação incrementa a disponibilidade para a troca de informação. Mas mesmo onde a comunicação interna é notória, também se enfrentam alguns problemas com a síndrome «não é nada comigo...». Isto refere-se à tendência para um departamento ou sector ignorar uma comunicação que foi iniciada alhures na organização.

A partilha de informação é o ideal, mas nem todos o praticam (Lynn Sharp Paine, 1991).

#### Liderança e usurpação

Quando ocorrem mudanças organizacionais, emergem sempre questões sobre quem irá ficar no

comando disto ou daquilo, quem irá perder poder, quem irá perder recursos...

O problema é: como estruturar um ambiente em que todas as pessoas, com diversos interesses, características e capacidades, sejam igualmente produtivas?

O problema da atitude, uma função é melhor do que outra, ou uma função deveria liderar e as outras seguirem-na, continua a constituir um obstáculo para a implementação da integração. Muitas guerras ocorrem sobre quem conseguirá o quê. Muitos responsáveis por diferentes sectores medem o seu sucesso e poder em termos da parcela do orçamento que lhe é destinada.

As funções da comunicação integrada trazem ao de cima uma série de questões relacionadas com o orçamento. Como será neste contexto dividido? Como cobrar por serviços encomendados? Quem será responsabilizado por despesas inesperadas? O Professor de comunicação integrada Tom Duncan (1995b) propôs um «planeamento de base zero» como uma solução possível. Com este tipo de planeamento, o orçamento de comunicação é construído anualmente com base no que é necessário fazer, e nas actividades que irão trazer um maior contributo para se atingirem os objectivos de comunicação para o ano em causa. Mais do que usar o plano do ano anterior como ponto de partida para o ano em consideração, significa começar com uma folha em branco. O plano do ano em causa pode ser completamente diferente do do ano anterior ou do ano seguinte.

Questões de usurpação também surgem quando se debate a aplicação da comunicação integrada, principalmente ao nível das Relações Públicas. Alguns Relações Públicas e académicos sentem que a comunicação de marketing se centra quase exclusivamente nos consumidores, clientes e vendas e não se preocupa com a enorme variedade de *stakeholders* com que a organização tem que lidar, e assumem uma atitude de defesa em relação a alguém, ou algum sector/departamento, que entendem como estando a tentar condicionar o

seu território; mas relações públicas não são uma ferramenta da comunicação de marketing? (Glen M. Broom; Martha M. Lauzen e K. Tucker, 1991). Felizmente muitos Relações Públicas entendem que o princípio por trás da comunicação integrada é coordenar o melhor possível todas as mensagens, e tudo na organização - porque tudo comunica - e atingir um leque mais abrangente de *stakeholders*, independentemente de as mensagens terem um propósito de relações públicas ou de publicidade.

### Problemas de integridade

O comportamento ético é crítico para o sucesso de longo prazo de qualquer plano, porque as acções falam mais alto do que as palavras. Lapsos no comportamento ético podem ensombrar mensagens transmitidas no âmbito da publicidade ou de qualquer outra área. Os profissionais de gestão e da comunicação de marketing estão cientes do quanto é difícil gerir pessoas e programas para que problemas éticos sejam minimizados. A integração acaba por apresentar e agrupar muitos “estranhos”, levando a que a responsabilidade de eventuais erros, mas também de sucessos, possa ser atribuída a todos.

Quando existe uma missão comum e bem definida, é mais fácil lidar com crises e eventuais problemas éticos, porque todos entendem quais os parâmetros da organização a esse respeito e como esta os aborda. É menos provável que uma organização que funciona segundo uma óptica de integração vá ocorrer em problemas éticos, se se tornar claro como esse tipo de comportamento irá afectar toda a organização.

## 6. A organização da comunicação integrada

Quais as dimensões organizacionais de um negócio que usa a comunicação integrada?

A comunicação de marketing integrada geralmente começa, como já se disse aqui, com um sistema amplamente reestruturante das actividades de comunicação de marketing. Esta reestruturação baseia-se na observação de que uma grande maioria das actividades internas (relacionamento entre

funcionários e serviço ao consumidor, por exemplo), não são usualmente consideradas parte do mix de comunicação de marketing; deve estabelecer-se um processo que passe pela compreensão do segmento-alvo por todos e pela consequente aplicação da comunicação integrada a todas as funções de marketing (Dan Logan, 1994). Por outras palavras, integração requer a participação do total das partes que afectem o consumidor ou cliente. A este nível, integração deve reflectir uma visão corporativa partilhada, assim como uma estrutura organizacional que torne possível a todos os departamentos e sectores partilhar informação e estratégias.

Na última década têm vindo a ser experimentadas duas grandes abordagens na tentativa de aplicação de uma filosofia de comunicação integrada: gestão *top-down* e equipas multifuncionais. Alguns especialistas têm vindo a defender a existência de um «czar» da comunicação, com o poder e a autoridade para controlar vários programas de comunicação, gerindo o processo de integração organizacional. Esta abordagem é referida como gestão *top-down*. Outros, tal como Anders Gronstedt, têm vindo a centrar-se em abordagens envolvendo vários níveis em parcerias ou equipas, uma abordagem organizacional designada como *bottom-up* (Anders Gronstedt, 1995). Este autor observou que a gestão mais eficiente da comunicação aconteceu em organizações com uma abordagem *bottom-up*, onde os gestores estavam em contacto diário com os consumidores, clientes e outros *stakeholders* e onde equipas multifuncionais eram usadas para coordenar funções. A gestão multifuncional, também por vezes designada de *boundary spanning*, é um processo através do qual as equipas possuem a capacidade de observar funções horizontais como, por exemplo, relações públicas, promoção de vendas, embalagem..., ao aplicar a comunicação integrada, a manutenção da imagem de marca, a reputação corporativa e a qualidade do produto podem constituir objectivos multifuncionais e, portanto, verdadeiramente maximizados.

Pode concluir-se que uma organização baseada

numa filosofia de comunicação integrada requer frequentemente uma reestruturação ampla através de diferentes táticas, por exemplo: partilha de informação, gestão multifuncional e alianças estratégicas. Departamentos e sectores «errantes» podem criar graves problemas de comunicação; tornando-se, ao nível das relações públicas, motivo de enorme preocupação; a promoção de vendas ou a publicidade, por exemplo, podem pôr em prática planos pensados e concebidos de forma frágil e pobre, ferindo a imagem da organização como um todo. A título de ilustração: imaginemos uma acção de promoção de vendas materializada através de rifas em que um erro de impressão dos materiais de divulgação da mesma conduziu a centenas de vencedores. A organização tem que suportar a má publicidade, mais um custo substancial para satisfazer vencedores insatisfeitos. Este tipo de incidente pode traduzir um planeamento deficiente, mas, também, falta de coordenação entre sectores e departamentos. O sector de relações públicas deve estar preparado para identificar situações que possam constituir potenciais crises e deveria ser envolvido em todas as sessões de planeamento para ajudar a evitar repercussões indesejáveis. Em muitas organizações as equipas de advogados têm vindo a assumir, muito para além das suas atribuições, este papel. Mesmo se pensarmos que estão bastante mais envolvidos na responsabilidade legal pela situação entretanto ocorrida, acabam por preocupar-se com o impacto negativo, ao nível da comunicação, de programas de comunicação pensados e materializados de forma pobre, embrenhando-se na tentativa da sua resolução. Os marketeers sabem intuitivamente que a coordenação da comunicação é uma boa ideia, mas o problema continua a ser: como o fazer?

## Bibliografia

- BROOM, Glen M.; LAUZEN, Martha M. e TUCKER, K. (1991), Dividing the Public Relations and Marketing Conceptual Domain and Operations Turf, *Public Relations Review* 17, no.3, p.219-226
- BURNETT, John e MORIARTY, Sandra (1998), *Introduction to Marketing Communications. An Integrated Approach*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- DUNCAN, Tom (1995a), A Macro Model of Integrated Marketing Communication, *American Academy of Advertising Annual Conference*, Norfolk, Va.
- (1995b), The Concept and Process of Integrated Marketing Communication, *IMC Research Journal* 1, no. (Spring), p.3-10
- DUNCAN, Tom e EVERET, Steve (1993), Client Perceptions of Integrated Marketing Communications, *Journal of Advertising Research* 33, May/June, p.30-35.
- GRONSTEDT, Anders (1995), Integrating Up, Down and Horizontally: Lessons from America's Leading Total Quality Corporations, *Integrated Marketing Communications Research Journal* 1, no. 1 (Spring), p.11-15
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper-Collins, New York
- LABARRE, Polly (1996), This Organization is Dis-Organization, *Fast Company*, July/August: Internet ([www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com))
- LOGAN, Dan (1994), Integrated Communications Offers Competitive Edge, *Bank Marketing* 26 (May), p.63-66
- MCMANUS, John (1994), Think Like a Peasant to Reap Regal Rewards, *Brandweek*, October 17, p.16
- NPO Group (1993), Reprinted with permission from *Advertising Age*, 22 March 1993: 3, Copyright, Crain Communications, Inc.
- PAINE, Lynn Sharp (1991), Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Relations Review* 17, no.3, p. 106 e 107
- SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I. e LAUTERBORN (1993), *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Chicago, p. 8

# Sistema de controlo interno para a área de ordenados e salários

Ivone Santos  
Docente do IS CET

## Resumo

Um Sistema de Controlo Interno é um garante, ainda que não absoluto, da fiabilidade da informação, daí que a sua presença no seio das empresas deverá ganhar uma importância crescente ao nível das diferentes áreas operacionais. O presente trabalho, tem por objectivo apresentar um possível um modelo de Controlo Interno para a área operacional de Ordenados e Salários sem esquecer a imprescindível segregação de funções.

## Abstract

An internal control system is a guarantee, though not absolute, of the reliability of the information, hence that its presence within the business will gain increasing importance in the various areas of operational areas. The aim of this work is to provide a possible model of an Internal Control for the operational area of wages and salaries without forgetting the essential segregation of duties.

**Palavras chave:** controlo interno, segregação de funções, fiabilidade, segurança, salários

**Keywords:** internal control, segregation of duties, reliability, security, salaries

Num mundo em contínuo movimento, a oportunidade e a qualidade da informação - assumindo esta cada vez mais importância no processo de tomada de decisões, enquanto elemento redutor da incerteza - são factores decisivos, podendo muitas vezes constituir a diferença entre o êxito e o fracasso.

Neste sentido, obter informação com qualidade é um objectivo primordial para os órgãos de gestão das empresas, que se preocupam com a fiabilidade, a relevância e a comparabilidade da informação. Segundo Silva, “Uma das grandes preocupações do utente da informação financeira produzida pelas empresas, é a de que seja credível e proporcione uma base consistente para a tomada de decisões.”. Ainda de acordo com o mesmo autor, “A responsabilidade pela preparação e apresentação da informação financeira é da Administração das empresas e a via para a credibilizar é submetê-la ao exame de auditores externos de reconhecida idoneidade”.

Não descurando a importância dos auditores, não podemos deixar de referir que o seu trabalho se baseia em amostras, com as inerentes limitações, nomeadamente a das conclusões não serem totalmente fiáveis. Assim sendo, e dado que as Demonstrações Financeiras são o resultado de uma série de fluxos - os quais constituem o sistema de informação - só uma razoável garantia de que estes decorrem sem erros, nos confere alguma segurança quanto à fiabilidade das referidas Demonstrações Financeiras. Neste sentido, a principal preocupação dos órgãos de gestão responsáveis (nomeadamente da Administração) deve ser dotar o sistema de informação de uma série de controlos que permitam prevenir e detectar esses erros, isto é, deve responsabilizar-se por implementar aquilo que se designa de Sistema de Controlo Interno.

A existência de um Sistema de Controlo Interno eficaz (tanto mais necessário quanto maior a descentralização de poderes) contribui para uma

maior credibilidade da informação, desempenhando, assim, um importante papel no trabalho dos auditores - a extensão do seu trabalho é inversamente proporcional à confiança existente no Sistema de Controlo Interno - bem como contribui de forma significativa para consecução dos objectivos da Administração.

Como diz Machado, “é hoje um dado adquirido que um adequado Sistema de Controlo Interno constitui um importante elemento de apoio à gestão de qualquer empresa, contribuindo para a melhoria da eficiência das operações, bem como para uma racional utilização dos respectivos recursos humanos e materiais, evitando, dessa forma, a ocorrência de perdas injustificadas, nomeadamente, por fraudes ou erros” (p. 20).

Estando a realidade económica e empresarial, aliás como o mundo em geral, em constante mutação, a Administração deve-se preocupar não só com a implementação e aplicação efectiva e eficaz de um Sistema de Controlo Interno, mas, também, em avalia-lo e adaptá-lo constantemente às novas realidades. O Sistema de Controlo Interno não deve ser encarado como algo estático, ele deve ser dinâmico. Como refere Machado, citando Heraclito, “nada é permanente, salvo a mudança” e acrescenta ainda “e o que hoje está certo e ajustado poderá deixar de o estar no futuro próximo” (p. 23). Acrescente-se ainda que o Sistema de Controlo Interno, a implementar numa empresa, terá de ser devidamente pensado, tendo em conta a realidade da própria empresa, as especificidades do negócio e do sector em que se enquadra. Por exemplo, certamente que existirão Procedimentos de Controlo Interno que se aplicarão a uma empresa industrial e não terão lugar numa empresa de serviços.

Existem diversas definições de Controlo Interno, emanando algumas delas dos organismos internacionais de auditoria. A IFAC define **Controlo**

**Interno** da seguinte forma (norma de auditoria nº 400): “O sistema de controlo interno é o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adoptados pela administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objectivo de gestão de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência às políticas da administração, a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.”<sup>1</sup>.

Não tendo a pretensão de aplicar taxativamente os controlos apresentados a qualquer empresa indistintamente, pois, como, já referimos, um Sistema de Controlo Interno, para funcionar adequadamente, tem de ser pensado ao mais ínfimo pormenor para uma empresa em concreto, consideramos que, conforme referido por Costa e Alves, o Sistema de Controlo Interno para a área operacional de Ordenados e Salários tem por objectivo, essencialmente, garantir que:

- todas as admissões e pagamentos salariais estão autorizadas;
- os pagamentos têm como contrapartida uma prestação efectiva de trabalho e o cálculo dos salários está correcto;
- são cumpridas todas as disposições legais;
- as operações estão devidamente espelhadas na contabilidade.

### **Descrição do modelo de sistema de controlo interno para a área de Ordenados e Salários:**

Relativamente a cada trabalhador deve existir um *dossier*, no qual conste todo o processo de recrutamento (anúncio, carta de candidatura, resultados de testes, curriculum vitae), Contrato de Trabalho, Registo Criminal, uma Ficha de Cadastro actualizada, toda a correspondência trocada entre o trabalhador e a entidade patronal, bem como justificações de faltas.

<sup>1</sup> - Por não termos tido acesso directo a esta norma recorremos à citação feita por Carlos Baptista da Costa em Auditoria Financeira, p. 149.

A admissão de todos os funcionários deverá ser autorizada pela Administração.

A Ficha de Cadastro - pré-numerada - deve ser preenchida para todos os funcionários quando estes são admitidos, constando dela os seguintes elementos: nome, morada, data de nascimento, fotografia, naturalidade, filiação, estado civil, habilitações, categoria profissional, número do bilhete de identidade, número de contribuinte, número de beneficiário da segurança social, agregado familiar, ordenado inicial e sua evolução.

Com base nesta ficha, o Chefe da Secção de Pessoal, deve introduzir os dados do funcionário no Ficheiro de Pessoal. Após esta introdução deve ser emitida uma Listagem que será conferida com a Ficha de Cadastro pelo Sr. P, o qual deve deixar evidência da conferência na listagem. Note-se que o acesso ao Ficheiro de Pessoal deve estar restringido ao Director de Pessoal, através de uma *password*.

Quando são introduzidas alterações nestes ficheiros (pela contratação de um novo funcionário, ou pela mudança dos dados de funcionários já existentes) deve ser emitida uma listagem para conferir as alterações, sendo, também, aconselhável a emissão de uma listagem por ordem alfabética de modo a verificar se o mesmo funcionário tem mais que um registo.

Deverá haver também um Ficheiro de Salários - com acesso restringido por uma *password* - no qual serão introduzidos os salários pelo Director de Pessoal. Após a introdução das remunerações, com base na Tabela devidamente autorizada pela Administração, é emitida uma listagem que deverá ser conferida com a referida Tabela pelo Director Financeiro.

Por forma a controlar as entradas e saídas dos funcionários, torna-se imprescindível a existência de Cartão de Ponto para todos os funcionários (com

excepção de alguns casos pré-definidos e autorizados pela Administração: Administradores, Directores, etc.). Com base nos Cartões de Ponto, a Secção de Pessoal (Sr. P) efectua um Mapa onde regista as horas trabalhadas, bem como as faltas e as horas extraordinárias.

Para todas as faltas e horas extraordinárias deverá existir autorização do chefe da respectiva secção, existindo, para este efeito, impressos próprios pré-numerados. No que respeita às horas extraordinárias, para cada secção deverá ser definido, pelo Director Financeiro, um determinado *plafond*. Se este for ultrapassado, além da autorização do Chefe de Secção, deverá haver permissão do Director Financeiro. Neste sentido, o Director de Pessoal faz um apanhado mensal das horas extraordinárias por departamento verificando se o *plafond* foi ou não ultrapassado, em caso afirmativo verifica se existe autorização do Director Financeiro. A Secção de Pessoal verifica se essas autorizações existem, sendo ainda feito, pelo Director de Pessoal, o controlo da sequência numérica dos respectivos documentos internos.

O sistema de processamento assume por defeito o salário sem faltas e sem horas extraordinárias, contendo um campo que permita a introdução (pelo Sr. P) das faltas com direito a remuneração e as sem direito a remuneração, bem como as horas extraordinárias. O sistema integra estes dados variáveis no processamento de salários. Antes de efectuar o processamento emite-se uma Listagem de Excepções que deverá ser conferida (pelo Chefe da Secção de Pessoal: Sr. O) com o Mapa de Horas - onde se registam nomeadamente as faltas e as horas extraordinárias, as quais também são conferidas pelo Chefe da Secção de Pessoal com os Cartões de Ponto - bem como com as respectivas justificações e impressos internos. Se tudo estiver correcto, dar-se-á ordem ao sistema para efectuar o processamento. Note-se que pressupomos que o sistema faz todos os cálculos automaticamente, sendo de referir, ainda,

que só a informática deverá ter acesso ao ficheiro que contém as tabelas e parâmetros de cálculo.

O sistema dá como *output* o Mapa de Ordenados e Salários, o Mapa Resumo de Integração, o Mapa das Transferências Bancárias (que serve quer para anexar à Ordem de Pagamento que se envia para o Banco, quer para enviar à Contabilidade para lançar o pagamento), o Mapa para a Segurança Social e os Recibos.

Assim, é enviado para a Contabilidade cópia do Mapa de Ordenados e Salários, bem como Mapa Resumo de Integração - devidamente aprovados pelos Directores de Pessoal e Financeiro - que depois de conferido pelo Chefe da Contabilidade é integrado. Para a Contabilidade segue ainda:

- cópia do Mapa de Transferências Bancárias e Ordem de Pagamento - autorizada pelo Director Financeiro e outra pessoa com autoridade para tal após compararem os valores da Ordem de Pagamento com os valores constantes do Mapa de Ordenados e Salários - para se proceder à classificação e lançamento (quando se procede ao lançamento coloca-se o carimbo "LANÇADO", sendo a classificação feita no próprio documento);
- cópia do Mapa da Segurança Social, rubricado pelo Directores Financeiro e de Pessoal.

Após a contabilização dos dados é emitido o Razão Geral, que deverá ser cruzado, pelo Chefe da Contabilidade, com os mapas que serviram de base à contabilização - Mapa de Integração, Mapa de Ordenados e Salários, Mapa de Transferências Bancárias e Ordem de Pagamento - e se forem detectados erros estes deverão ser devidamente rectificadas.

Refira-se, a título explicativo, que consideramos ser a transferência bancária a forma mais adequada de pagamento, no entanto, se, por qualquer motivo,

existir necessidade de se proceder ao pagamento em dinheiro, este deve ser feito contra a assinatura do Recibo por parte do funcionário.

No caso de demissão de um funcionário, o Director de Pessoal, no mês imediatamente a seguir, coloca um código no registo do funcionário (D) que impeça o processamento do respectivo salário. No final do mês seguinte, o Chefe da Secção de Pessoal efectua um apanhado dos funcionários demitidos no mês anterior, comparando-o com uma listagem retirada do Ficheiro Mestre que indica os Funcionários marcados com um D.

O registo de um funcionário demitido deverá ser transferido para um Ficheiro-Histórico. Contudo, no caso de ele ser readmitido não deverá ser recuperado o registo existente do Ficheiro-Histórico para o Ficheiro-Mestre, mas sim criado um novo registo neste. Tal justifica-se pelo facto de haverem dados que podem ter sido alterados, como sejam, por exemplo, estado civil, número de filhos, etc..

Um outro aspecto que deverá, igualmente, ser focado refere-se ao pagamento de ajudas de custo a determinados funcionários que, deverão ser devidamente discriminadas num impresso adequado, no qual sejam indicados os elementos pessoais do funcionário. Este documento deverá ser sujeito a autorização (pelo Director Financeiro e Chefe da respectiva secção).

A Contabilidade antes de proceder à contabilização das ajudas de custo, bem como de todos os outros documentos acima referidos, deverá verificar se existe evidência de autorização.

## **Bibliografia**

- CÂMARA DOS REVISORES OFICIAIS DE CONTAS (1992), *A Auditoria em Portugal*, Edição CROC, pp 1-18.
- CÂMARA DOS REVISORES OFICIAIS DE CONTAS (s/d), *Curso Básico de Auditoria*, Edição CROC .
- CÂMARA DOS REVISORES OFICIAIS DE CONTAS (1997), *Curso de Preparação para Candidatos a Revisores Oficiais de Contas - Programa de Auditoria*, Edição CROC.
- CÂMARA DOS REVISORES OFICIAIS DE CONTAS (s/d), *Manual do Revisor Oficial de Contas*, Edição CROC.
- CARVALHO, António Afonso da Silva (1994), “Controlo interno: i) conceitos básicos ii) aplicações específicas” in *Trimestrario de Cultura Económica - Revista de Contabilidade e Comércio*, vol. L, nº 200, pp 555-576.
- CIPRIANO, João Amaro Santos (1998), “A função do auditor financeiro” in *Semanário Económico*, nº 600, p. 71.
- COSTA, Carlos Baptista e Alves, Gabriel Correia (2007) *Contabilidade Financeira*, 6ª ed., Lisboa, Rei dos Livros.
- COSTA, Carlos Baptista (2007), *Auditoria Financeira. Teoria e Prática*, 5ª ed., Lisboa, Rei dos Livros.
- CUNHA, José Luís Alves da (1995), “Normas técnicas de auditoria. Estudos de Gestão” in *Revista do ISEG*, vol. II, nº 3, pp 3-13.
- CUSHING, Barry E. (1974), “A Mathematical approach to the analysis and design of internal control systems” in *The Accounting Review*, vol. XLIX, pp. 24-41.
- DÍEZ, Bienvenida Almela (1988), “El sistema de control interno en la empresa” in *Técnica Contable*, vol. XL, nº 469, pp 11-26.
- DÍEZ, Bienvenida Almela (1988), “La funcion de auditoria interna” in *Técnica Contable*, vol. XI, nº 473, pp 261-277.
- MACHADO, A.J. Cardão (1997), “Contas a receber - controlo interno aplicável” in *Eurocontas*, pp. 20-23.
- PALACIO, Joan Ramón Sanchís (1994), “El sistema de information en la empresa y la contabilidad de gestion” in *Técnica Contable*, vol. XLVI, nº 548-549, pp 547-550.
- PRICE WATERHOUSE (s/d), *Controlo Interno*, Edição PW, pp. 64-67 e 75-79
- SANTOS, Francisco Barbosa (1994/95), *Abordagem à Auditoria (Fases e Planeamento)*. Trabalho de fim de curso de especialização em auditoria, ISCAP-Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- SILVA, Francisco Marques (1996), “O controlo interno nas empresas” in *Semanário Económico*.
- SOPENA, José Maria Serena (1985), “El controlo interno y su implantation en la organizacion de la empresa” in *Técnica Contable*, vol. XXXVII, nº 442, pp. 392-394.





# Impactos do turismo nos destinos turísticos

Luís Ferreira  
Professor coordenador IS CET / CIIC

## Resumo

O presente artigo apresenta os diferentes impactos do turismo identificando os aspectos positivos e negativos associados ao desenvolvimento do turismo nos destinos turísticos. Os impactos do turismo são descritos de acordo com a perspectiva dos diferentes autores analisados na presente pesquisa. Nos diferentes impactos ambientais, económicos e sócio-culturais são identificados os respectivos impactos positivos e negativos. Faz-se, ainda, referência a casos de estudo que exemplificam os impactos do turismo nos destinos: (1) as Ilhas Baleares, no que diz respeito aos impactos ambientais, com uma referência a Calviá; (2) Zanzibar relativamente aos impactos económicos; e (3) Lumbini e Lake Balaton que surgem como casos de estudo exemplificativos dos impactos sócio-culturais.

## Abstract

This article presents the tourism impacts at tourism destinations: environmental, economic, and socio-cultural impacts. The synthesis of the literature was summarised in the theoretical opinion of different authors. This article also presents the extension of the tourism impacts: negative and positive impacts. Finally, some case studies are presented and they can be used by warnings to avoid the negative impacts of tourism development and increased the probability of potential positive changes in tourism destinations.

**Palavras-chave:** impactos do turismo, impactos ambientais, económicos, sócio-culturais, destinos turísticos

**Keywords:** tourism impacts, environmental, economic, socio-cultural impacts, tourism destinations

## 1. Introdução

O presente artigo apresenta os diferentes impactos do turismo identificando os aspectos positivos e negativos associados ao desenvolvimento do turismo nos destinos turísticos. Esta problemática encontra-se na ordem do dia face ao crescimento anual da indústria do turismo, à pressão exercida sobre os recursos culturais e ambientais, bem como à importância crescente como fonte de divisas para a economia dos países/destinos. Por outro lado a complexidade da relação entre os residentes e os turistas num contexto de inter-relação entre os indivíduos e as culturas com extensão às éticas do acolhimento pela gestão da conflitualidade decorrente das diferentes co-existências culturais revela a pertinência da análise dos impactos sócio-culturais.

Este artigo encontra-se estruturado em três partes: uma introdução apresentada no parágrafo anterior e que introduz o leitor ao tema do artigo e justifica a sua pertinência.

A segunda parte apresenta os impactos do turismo descrevendo-os de acordo com a perspectiva dos diferentes autores analisados na presente pesquisa. Os impactos ambientais, económicos e sócio-culturais são descritos, identificando-se de seguida os respectivos aspectos positivos e negativos. Ainda, nesta parte, referenciam-se destinos que exemplificam os impactos do turismo nos destinos: (1) as Ilhas Baleares no que diz respeito aos impactos ambientais, com uma referência a Calviá; (2) Zanzibar relativamente aos impactos económicos; e (3) Lumbini e Lake Balaton surgem como casos de estudo ao nível dos impactos sócio-culturais.

A última parte apresenta a conclusão destacando os aspectos centrais associados aos impactos do turismo nos destinos: (1) os impactos ambientais, económicos e sócio-culturais devem ser tidos em consideração num processo de planeamento sustentado do turismo nos destinos, (2), os impactos do turismo traduzem-

se em resultados positivos e negativos para o povo de acolhimento, entendidos como os principais actores do turismo no destino, sem o qual o turismo não pode ser desenvolvido, (3) é importante que as entidades responsáveis pelo desenvolvimento do turismo no destino tenham presente que desenvolver o turismo de forma sustentável só é possível com a participação dos residentes e que o balanço dos impactos do turismo seja positivo para o seu lado, por último (4) casos de estudo como os que se apresentam no presente artigo, exemplificam impactos significativos no destino que podem ajudar a prevenir os impactos negativos do turismo e a contribuir para incrementar os impactos positivos do turismo nos destinos.

## 2. Impactos do turismo

A dimensão do fenómeno turístico tem, nos últimos anos, apresentado uma evolução de crescimento. Em 2005, pela primeira vez, o número de chegadas turísticas internacionais ultrapassou a barreira dos 800 milhões, cifrando-se em 806 milhões. (OMT, 2007). Em 2007, as chegadas internacionais atingiram o número recorde de 903 milhões de turistas, o que equivale a um aumento de 6,6% em relação a 2006 (OMT, 2007). Entre Janeiro e Abril de 2008 as chegadas internacionais apresentaram uma taxa de crescimento próxima dos 5%, quando comparadas com igual período de 2007 (OMT, 2008).

O estudo de tendências da Organização Mundial do Turismo: Panorama 2020<sup>1</sup>, aponta para uma previsão das chegadas turísticas internacionais em 2020, de 1,56 biliões (OMT, 2000). As previsões da OMT para a Europa, para 2020, apontam para 717 milhões de chegadas turísticas internacionais, correspondendo a uma quota de mercado de 46%, ajustando-se o crescimento de chegadas turísticas internacionais para 3% ao ano (OMT, 2003).

Este crescimento gera problemas vários na gestão dos destinos: congestão das infra-estruturas de

---

1 - A Organização Mundial do Turismo encontra-se a trabalhar na sua pesquisa de longo prazo o programa: *UNWTO Future Vision: Tourism Towards 2030*.

transporte, pressão em alguns centros de cidades turísticas, em monumentos culturais, em museus e em espaços naturais com muita procura. (Frangialli, 2007 cit in Turismo, 2007, p. 96).

No entanto, estes problemas são muitas vezes relegados para segundo plano dado o peso económico que o desenvolvimento do sector do turismo possui em vários países/regiões que o escolheram com o objectivo de atrair investimento, gerar emprego e promover o crescimento económico (Ferreira, 2004).

As receitas turísticas internacionais crescem para 625 biliões de euros em 2007, correspondendo a um incremento em termos reais de 5,6% relativos a 2006 (OMT, 2008).

Na Europa as receitas turísticas internacionais representam 279, 3 biliões de euros em 2005, correspondendo a um incremento em termos reais de 5,8% relativos ao ano anterior (OMT, 2006).

As estatísticas mais recentes mostram que as receitas turísticas internacionais ultrapassam os 640 mil milhões de euros, isto é, 1,8 mil milhões de euros por dia. O turismo surge como a segunda fonte de divisas de 46 dos 49 países menos avançados (Frangialli, 2007 cit in Turismo, 2007, p. 96).

Face ao crescimento do fenómeno turístico, à importância económica para os destinos e à pressão exercida sobre os recursos culturais e ambientais importa analisar os impactos que o turismo gera nos destinos.

Segundo Rushmann (1999), os impactos do turismo referem-se às modificações provocadas pelo processo de desenvolvimento turístico nos destinos.

Mings e Chulikpongse (1994) referem que o turismo actua como um agente de mudança, trazendo inúmeros impactos às condições económicas regionais, às

instituições sociais e à qualidade ambiental.

Os impactos do turismo são a consequência de um processo complexo de interacção entre os turistas e as comunidades receptoras. Por vezes, tipos similares de turismo podem originar impactos diferentes, dependendo da natureza das sociedades em que ocorrem (Rushmann, 1999). A este propósito, Holloway (1994, p. 264) e Mathieson e Wall (1996, p. 22) argumentam que a extensão do impacto depende não só da quantidade, mas também do tipo de turistas que se deslocam a esse destino.

Para a OMT (1993), os impactos do turismo resultam das diferenças sociais, económicas e culturais entre a população residente e os turistas e da exposição aos meios de comunicação social.

O turismo é, muitas vezes, criticado pelos impactos sócio-culturais negativos que causa nas comunidades locais, principalmente nas de menor dimensão e nas mais tradicionais (OMT, 1993). Singh (1989) destaca que os aspectos culturais da comunidade receptora actuam como atracções, mas são simultaneamente vulneráveis à aculturação.

Face às implicações do desenvolvimento do turismo nos destinos, importa examinar os respectivos impactos. Neste sentido, nos pontos seguintes são analisados os impactos ambientais, económicos e sócio-culturais do turismo.

### **2.1. Impactos ambientais do turismo**

Excessos, má gestão e mau planeamento no desenvolvimento do turismo têm efeitos determinantes no ambiente dos destinos. Em muitos destinos, a exploração descontrolada do desenvolvimento do turismo exerce pressão sobre o ambiente natural, alterando a sua envolvente.

A qualidade ambiental, tanto natural como humana, é essencial para o turismo, embora em determinadas situações a relação do turismo com o ambiente seja

complexa, pois envolve muitas actividades que têm efeitos ambientais adversos (UNEP, 2000).

Os impactos negativos do desenvolvimento turístico podem gradualmente destruir os recursos naturais de que dependem. Muitos destes impactos estão directamente ligados à construção de infra-estruturas, nomeadamente estradas, aeroportos e das instalações turísticas. Por outro lado, o turismo tem o potencial de criar efeitos benéficos no ambiente, contribuindo para a sua protecção e conservação (UNEP, 2000).

Com um crescimento médio anual de 3,15% previsto para o turismo até 2011 (WTTC, 2001), os impactos sobre o meio ambiente também vão intensificar-se. Esta consciencialização tem levado os governos dos países receptores a tomar medidas para uma evolução dos aspectos favoráveis do turismo, tendo em consideração a protecção ambiental.

Porém, muitos críticos acreditam que o turismo é a primeira causa da poluição e degradação ambiental (Middleton e Hawkins, 1998, p. 4). No entanto, a avaliação dos impactos no meio ambiente é difícil de medir por cinco razões (Ruschmann, 1999, p. 34): (1) Pelo facto de o homem estar a viver e a modificar a terra há milhares de anos; (2) Impossibilidade de dissociar o papel do homem do da natureza; (3) Complexas interacções do fenómeno turístico; (4) Descontinuidade espacial e temporal entre causa e efeito; (5) Dificuldade na selecção dos indicadores, criando a questão sobre quais utilizar e o que significam. Neste contexto importa observar os efeitos positivos e negativos dos impactos ambientais.

#### 2.1.1. Impactos ambientais positivos

De acordo com as conclusões do 6º Fórum Europeu do Turismo, o sector do turismo pode contribuir consideravelmente para a conservação do património natural e cultural - um processo que requer responsabilidade, integridade, cooperação e empenho de todas as partes interessadas (ETF, 2006).

Rushmann (1999) apresenta os seguintes impactos ambientais positivos do desenvolvimento da actividade turística: (1) criação de programas de preservação para áreas naturais, lugares com valor arqueológico e monumentos históricos; (2) o investimento no turismo, passa por medidas de preservação e conservação ambiental, com o objectivo de manter a qualidade e a atracção dos recursos naturais; (3) promove-se a descoberta e a acessibilidade a regiões naturais não exploradas através de programas específicos; (4) o rendimento da actividade turística, quer de forma indirecta (impostos), como de forma directa (taxas), proporcionam as condições financeiras necessárias para a implementação de equipamentos e de medidas de preservação; (5) a nível ecológico, verifica-se uma utilização mais racional dos espaços e a valorização do contacto directo com a natureza.

O Programa das Nações Unidas para o Ambiente (UNEP, 2000), destaca como impactos ambientais positivos: (1) contribuições financeiras; (2) aperfeiçoamento da gestão e planeamento ambiental; (3) aumento da sensibilidade em relação aos problemas ambientais; (4) conservação e protecção ambiental.

Ignarra (1999) salienta ainda a preservação de grandes extensões de florestas e de redes hidrográficas: se estas não fossem rentabilizadas através do turismo, as populações locais tenderiam a destruir as florestas para a exploração da madeira.

#### 2.1.2. Impactos ambientais negativos

A construção de empreendimentos turísticos, assim como toda a construção de infra-estruturas (estradas, redes de esgotos e água), comportam diferentes tipos de impactos ambientais, que podem conduzir a graves implicações no meio ambiente natural, através de alterações de paisagem, de estruturações ecológicas e efeitos urbanizadores descontrolados (Alvarez, 1996).

A fase da exploração das instalações turísticas regista uma série de impactos ambientais sobre diferentes

elementos: água, resíduos, contaminação e sistemas naturais (Alvarez, 1996). Importa referir que os impactos produzidos na fase da construção podem perdurar e agravar-se na fase da exploração, se não se tomarem medidas oportunas (Martí e Ragué, 1994).

Rushmann (1999) divide os impactos ambientais negativos da seguinte forma: (1) poluição do ar da água e poluição sonora; (2) destruição da paisagem natural; (3) destruição da fauna e da flora; (4) degradação da paisagem, de locais históricos e de monumentos; (5) acumulação de turistas no espaço e no tempo, contribui para a sobrecarga dos serviços e das infra-estruturas; (6) existência de conflitos durante a época alta do turismo, em que a convivência entre residentes e turistas nem sempre é amigável, podendo decorrer situações de tensão social; (7) aumento da competitividade, pois embora a actividade turística empregue grande parte dos trabalhadores das localidades, existe uma certa concorrência com as outras actividades (ex.: agricultura, pesca).

De acordo com Morey (1991), os ecossistemas têm uma determinada capacidade de acolhimento para assimilar um certo número de turistas, mas quando se supera o limite dessa capacidade, podem produzir-se modificações importantes no meio envolvente, que conduzirão, sem dúvida, a uma perda de bem-estar. Um exemplo deste tipo de impactos ambientais negativos é o caso das Ilhas Baleares provocado pelo turismo de massas que se traduziu em: (1) contaminação sobre as águas do litoral como consequência das novas urbanizações hotéis e outros alojamentos turísticos e o aumento das embarcações desportivas; (2) Desaparecimento e degradação de espaços naturais causados pela transformação de comunidades naturais em espaços urbanizados sem vegetação; (3) Transformação dos espaços agrícolas, devido ao abandono por parte dos agricultores; (4) Eliminação da flora e da fauna local, por acção directa de ocupação do espaço pelas construções turísticas; (5) Degradação da paisagem, sobretudo a

do litoral, por hotéis e urbanizações, e a paisagem rural por segundas residências; (6) Degradação dos monumentos artísticos e lugares históricos e jazidas arqueológicas; (7) Perda de identidade cultural e histórica (Morey, 1991).

Outros impactos ambientais negativos foram, ainda identificados: (1) Aumento do volume de resíduos sólidos e de águas residuais produzidas; (2) Aumento do consumo da água potável pelos empreendimentos turísticos. (3) Aumento da poluição nas zonas turísticas devido ao aumento do trânsito e de emissões de gases atmosféricos prejudiciais. Este aumento de fluxo rodoviário traz consigo também a poluição sonora. (4) Aumento da percentagem de incêndios, provocados por erros de certos visitantes (Morey, 1991).

Calviá (2005)<sub>2</sub> retrata bem os impactos ambientais negativos pela forte pressão do turismo de massas nas Ilhas Baleares e através da tomada de consciência do crescimento acelerado do turismo e dos impactos negativos associados, passou de um destino maduro de massas para um exemplo de um destino de desenvolvimento sustentável (Ferreira, 2008).

## **2.2. Impactos económicos do turismo**

O turismo tem-se revelado, em muitos países e regiões, como um motor importante de desenvolvimento económico. Em alguns casos, é o único elemento de dinamização económica de uma sociedade ou grupo em concreto, quer como saída de um subdesenvolvimento crónico, quer para se recuperar do fosso gerado por outras actividades outrora prósperas (Muñoz, 1996). Alguns países/regiões que, recentemente, passaram por processos de reestruturação política e económica, (por exemplo, o caso da Estónia) desejam, também agora, desenvolver o turismo com o objectivo de atrair investimento, promover o crescimento económico e gerar emprego (Jaakson, 1998).

2 - Calviá - é um município a Sul da Ilha de Maiorca nas Ilhas Baleares ([www.calvia.com](http://www.calvia.com)).

Actualmente, não deixa de gerar surpresa o elevado nível de rendimento por habitante que auferem as regiões, cuja especialização é a actividade turística, destacando-se das outras actividades produtivas (Navarro, 2000; Muñoz, 1996).

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Ambiente (UNEP, 2000), o turismo causa benefícios tanto para o país receptor como para o país de origem, principalmente nos países mais desenvolvidos, onde uma das principais motivações para as regiões é a sua promoção turística. Tal como os outros impactos, o elevado desenvolvimento económico acarreta não só impactos positivos como impactos negativos.

#### 2.2.1. Impactos económicos positivos

O Programa das Nações Unidas para o Ambiente (UNEP, 2000) considera que os principais impactos económicos positivos do turismo são relativos aos governos com os benefícios fiscais provenientes do sector, tanto de uma forma directa, através de taxas e impostos relativos aos trabalhadores e empresas, como indirecta, como é o caso das taxas e tarifas incluídas nos serviços e bens fornecidos aos turistas.

Conforme Lee (1996) refere no seu estudo sobre a Coreia do Sul, o turismo tem um desempenho melhor que a maioria das outras indústrias na criação de emprego e nas receitas em impostos e apresenta um desempenho moderadamente bom na distribuição do rendimento das famílias.

Também a UNEP (2000) aponta a criação de emprego como outro contributo do turismo, uma vez que a rápida expansão do turismo internacional resultou num acréscimo significativo de postos de trabalho.

O desenvolvimento da actividade turística também contribui para o desenvolvimento local, uma vez que induz os governos a construir e a melhorar as infra-estruturas, tais como: melhores condições de

saneamento, melhor qualidade da água, estradas, electricidade e rede de transportes, entre outros.

Rushmann (1999) acrescenta os seguintes impactos positivos do turismo: (1) aumento do rendimento dos habitantes locais; (2) expansão do sector da construção; (3) a industrialização básica nas economias regionais; (4) a modificação positiva da estrutura económica e social; (5) atracção da mão-de-obra de outras localidades.

De acordo com Ignarra (1999), os turistas desejam maximizar a sua satisfação, as empresas os lucros, e as comunidades receptoras os benefícios da actividade turística. Os impactos económicos positivos, identificados por Ignarra (1999), são os seguintes: (1) aumento das receitas; (2) criação de postos de trabalho; (3) estímulo ao investimento; (4) redistribuição de rendimento; (5) cobrança de impostos.

Zanzibar<sup>3</sup>, é um exemplo em o governo faz apologia dos impactos económicos positivos traduzidos, principalmente, pelos benefícios económicos do desenvolvimento turismo na ilha de Zanzibar. Assim, o governo canaliza todos os esforços para o desenvolvimento da indústria do turismo com o objectivo de alavancar o crescimento económico e arrecadar divisas. Apoia fortemente os empresários estimulando o investimento no sector do turismo como forma de potenciar o surgimento de uma nova actividade económica, capaz de gerar receitas para o governo, fortalecer a economia e politicamente o governo, bem como fazer face ao crescente desemprego (Rátz, 2002).

Porém, esta aposta governativa trouxe consequências extremamente gravosas para a comunidade de Zanzibar traduzindo-se em impactos económicos negativos (Rátz, 2002).

3 - Zanzibar - é nome dado ao conjunto de duas ilhas ao largo da costa da Tanzânia, na margem leste africana, que foram um estado semi-autónomo. As duas ilhas são constituídas por Zanzibar e Pemba.

### 2.2.2. Impactos económicos negativos

O Programa das Nações Unidas para o Ambiente (UNEP, 2000) salienta os seguintes impactos negativos do turismo: (1) o turismo acarreta diversos custos, que podem ter consequências nefastas para os países de origem; no entanto os países desenvolvidos têm maior capacidade de beneficiar com o turismo do que os países em desenvolvimento; (2) nos pacotes de viagens turísticas do tipo “tudo incluído”, cerca de 80% dos gastos dos turistas e visitantes destinam-se às companhias aéreas, hotéis, entre outras companhias internacionais, que têm as suas sedes nos países de origem. Os trabalhadores e as companhias locais não beneficiam com este tipo de pacote turístico que, por isso, não contribui para o desenvolvimento da economia do destino (UNEP, 2000); (3) outra das desvantagens deste tipo de viagem turística prende-se com o facto dos turistas permanecerem toda a sua estada no local de alojamento, como é o caso dos *resort*, que dispõem de serviços completos, incluindo as visitas programadas, retirando qualquer possibilidade aos negócios locais (UNEP, 2000); (4) outro dos impactos negativos, advém do desenvolvimento de infra-estruturas que são essenciais para a actividade turística, mas que acarretam grandes custos para os governos locais, como é o caso da construção de aeroportos, dos acessos e de outras infra-estruturas. Por vezes as receitas fiscais também são penalizadas, devido aos benefícios financeiros, nomeadamente a redução dos impostos, que se traduzem em custos para os governos locais (UNEP, 2000); (5) o último impacto negativo prende-se com a subida dos preços nas zonas turísticas e nas épocas de maior afluência, que afecta o custo de vida dos residentes (UNEP, 2000).

Para Ignarra (1999), o principal impacto económico negativo da actividade turística é a subida da inflação, ou seja, a concentração da procura turística por curtos períodos de tempo, provoca, inevitavelmente, a subida dos preços dos produtos e serviços. Outro impacto negativo, identificado por este autor, é o

conjunto das possíveis mudanças estruturais em função da actividade turística, por exemplo: uma região predominantemente agrícola, ao desenvolver o turismo rural como uma fonte de rendimento adicional, pode abandonar a actividade agrícola em função do turismo. A dependência económica da actividade turística é um impacto económico negativo (Ignarra, 1999).

Rushmann (1999) refere os seguintes impactos negativos: (1) os custos de oportunidade, ou seja, os efeitos da comparação entre os resultados provenientes dos investimentos realizados no sector turístico e os resultados de outros sectores da economia. Nos países em desenvolvimento, as populações abandonaram a sua actividade para procurarem emprego na indústria turística. (2) Por outro lado, a necessidade de importar produtos do exterior para satisfazer as necessidades dos turistas, provoca uma saída de moeda que nem sempre os rendimentos em moeda estrangeira dos turistas conseguem superar. (3) A dependência excessiva do turismo tem levado alguns países ao colapso económico, quando o número de turistas diminui. (4) A sazonalidade da procura turística, que se caracteriza pela concentração de turistas em determinadas localidades durante certas épocas do ano e pela sua ausência quase total noutras, provoca transtornos e efeitos económicos negativos consideráveis nas localidades receptoras.

Retomando o caso de Zanzibar que, como referido anteriormente, a política seguida pelo governo gerou impactos económicos negativos para a Ilha, pois as receitas geradas pela indústria do turismo não se reflectiram nos rendimentos dos habitantes de Zanzibar, conduzindo à sua marginalização e ao aumento da pobreza pela crescente dificuldade de acesso aos recursos cada vez mais, só e apenas, acessíveis aos turistas. Verificou-se, ainda, uma degradação da economia local pelo aumento da inflação, gerado por um aumento de procura por



parte dos turistas, mas traduzindo-se numa oferta reduzida cada vez mais inalcançável pelos escassos rendimentos das populações locais. A expansão da economia do turismo não acarreta qualquer contributo para o desenvolvimento da economia tradicional, ocorrendo, mudanças estruturais, face ao abandono forçado das actividades económicas tradicionais predominantes, nomeadamente, a pesca, gerando-se uma grande dependência do turismo (Rátz, 2002).

### 2.3. Impactos sócio-culturais do turismo

De acordo com a OMT (1980), a relação entre os turistas e a população local tem tido o grande mérito de suportar a paz e o entendimento entre as nações. As razões para viajar a outro país estão associadas ao conhecimento de novas culturas, novos costumes e tradições. Estão precisamente nestas diferenças, de aspecto físico e de comportamento cultural entre o visitante e o residente, as causas do mútuo interesse e de atracção que são substituídas por antipatia e agressividade.

Esta realidade tornou-se evidente com a massificação do turismo, habilitando a viajar quase todos os estratos sócio-económicos, conduzindo a consequências, como o efeito de demonstração - a imitação de comportamentos, a mudança de linguagem usada no destino, a prostituição, a droga, o jogo e muitas vezes o vandalismo (Rátz, 2002). Os turistas, considerados como estranhos nos destinos, são também vítimas de roubos e crimes perpetrados pela comunidade local, que entendem estas acções como forma de restabelecer o equilíbrio (Archer e Cooper, 1998). Os diversos autores identificam impactos sócio-culturais positivos e negativos que, de seguida, se referem.

#### 2.3.1. Impactos sócio-culturais positivos

De acordo com a UNEP (2000), surgem como impactos sócio-culturais positivos do turismo os seguintes: (1) o cultivar do orgulho das tradições culturais; (2) a promoção do artesanato; (3) a

realização de eventos culturais e festivais, onde as populações locais são os protagonistas; (4) a redução da emigração dos locais rurais para as grandes cidades; (5) a criação de novos postos de trabalho; e (6) o desenvolvimento de novos acessos, serviços e infra-estruturas.

Rushmann (1999) acrescenta a estes impactos, a valorização da herança cultural, uma vez que o interesse dos turistas pela arte, o teatro, a música, o artesanato e a gastronomia local, incentiva as populações a apreciarem e a desenvolverem a sua cultura. A valorização e preservação do património histórico é outro impacto positivo associado ao turismo pois, com o desenvolvimento da actividade, os monumentos e os prédios com valor histórico tornam-se uma atracção fundamental para os turistas. Perante este potencial turístico, os governos procedem à sua restauração e conservação (Rushmann, 1999).

De acordo com Godfrey e Clarke (2000), as mudanças sócio-culturais estão relacionadas com a qualidade de vida local e com o sentimento de pertença, com a identificação com o local. Esta foi a realidade que se encontrou na análise dos impactos sócio-culturais em Lumbini<sup>4</sup>.

Lumbini é conhecida como a Meca de budismo, essencialmente, pelo nascimento do Gautama Buddha (642 a.C). Caracterizada por ser o maior destino turístico do Nepal e a indústria do turismo tem vindo a florescer na região de Lumbini.

Neste sentido do ponto de vista sócio-cultural verificaram-se alterações em resultado do crescimento do turismo, nomeadamente, no que diz respeito a alterações relativas ao tipo de emprego. Assim, dos 123 respondentes validados (Acharya, 2001), 44% mudaram de profissão, 9% começaram a acumular

4 - Lumbini - localiza-se na região oeste do Nepal (sul da Ásia), a cerca de 300km da capital de Kathmandu. Lumbini é composta por 6 distritos e sua capital é Butwal.

trabalhar nos serviços; e 21% juntaram-se à hotelaria ou ao comércio, por sua vez, 26 % mudaram de profissão.

Paralelamente 21% transformou a suas calmas lojas de chá em lojas de para turistas, pois estas geram maiores receitas. Ainda neste sentido, 2% investiram em armazéns. Por sua vez, 4% dos que estavam ligados à agricultura alteraram a sua oferta para o sector dos transportes com os seus tractores e jeeps. Uma melhor remuneração esteve na base da mudança e das alterações nos segmentos do sistema económico local. No entanto, aqueles cujas profissões se envolvem directamente com os turistas reconhecem que estão mais atenciosos (Acharya, 2001).

Ainda, neste contexto, mais de 40 % dos respondentes reconhecem ter feito mudanças na forma de vestir como resultado das influências do turismo. No que diz respeito à alimentação, apenas 2%, reconhecem pequenas alterações nos seus hábitos e gostos. A informação sobre as outras culturas com as quais eles convivem diariamente, despertou-lhes o interesse por acessórios como máquinas fotográficas, carros, relógios, bem como a intenção de viajar para o exterior, conhecer novos modos de vida e formas de ganhar dinheiro. Em termos de cultura local os eventos locais foram influenciados no entanto, a comunidade local conseguiu conciliar esta atitude com algumas mudanças nos costumes locais e na sua cultura vista pelos turistas (Acharya, 2001).

### 2.3.2. Impactos sócio-culturais negativos

Uma área em que os aspectos negativos do turismo se fazem sentir, está relacionada com a exploração dos costumes e da cultura local. De acordo com Ignarra (1999), a procura excessiva de artesanato pode alterar os processos produtivos, para satisfazer o crescimento da procura, sendo de esperar também uma tendência para padronizar o tipo de artesanato que tem mais procura.

Também para a UNEP (2000), a adaptação à

cultura turística, sugere o mesmo sentimento de padronização. Os turistas quando visitam um local procuram lembranças e artesanato, em alguns destinos turísticos, os artesões alteram a forma original do produto para agradarem aos turistas.

O choque de culturas surge como outro dos impactos negativos. O turismo envolve a deslocação de pessoas de diferentes locais geográficos, o que pode conduzir a um choque de culturas, resultante das diferenças culturais, étnicas, religiosas, de valores e de língua. Neste contexto, Altman e Finlayson (1993) e Swain (1989) advogam o envolvimento das comunidades locais no processo de gestão dos destinos turísticos, suportada por uma estratégia de desenvolvimento do turismo que faça uma referência especial a esse envolvimento como forma de ultrapassar estes impactos negativos.

Outros aspecto social negativo, analisado por Crotts (1996) e Kelly (1993) e que continua a merecer atenção dos investigadores, tem a ver com o problema do crime. Smith (1990) também estudou outros impactos sociais negativos, como a prostituição, o alcoolismo, a delinquência juvenil e o consumo de drogas.

Para suportar os impactos sócio-culturais do turismo nos destinos, faz-se uma referência a Lake Balaton<sup>5</sup>. Este destino surge como uma referência na investigação dos impactos sócio-culturais em turismo (Rátz, 2002) e apesar de se apresentar como um caso de sucesso, a verdade é que ao longo das diferentes fases do desenvolvimento do turismo no destino, as atitudes dos residentes e dos turistas assumem fases de euforia, apatia, irritação e rivalidade, traduzindo-se em choques culturais significativos.

Por outro lado, o crescimento do turismo conduziu a que impactos negativos surgissem no destino: a insegurança, associada ao roubo de automóveis

---

<sup>5</sup> - Lake Balaton - é o segundo mais importante destino turístico da Hungria.

e aos assaltos a pessoas, habitações e viaturas, a prostituição em resultado do crime organizado e ainda o vandalismo, o consumo de drogas, o jogo e o alcoolismo (Rátz, 2002).

As mudanças políticas verificadas em 1989, transformaram uma vez mais as características do destino, conduzindo a atitudes um pouco mais positivas por parte dos habitantes locais (Rátz, 2002).

### 3. Conclusão

Os impactos ambientais, económicos e sócio-culturais devem ser tidos em consideração num processo de planeamento sustentado do turismo nos destinos. Assim, e face à pressão que os impactos do crescimento mundial do fenómeno do turismo exercem sobre destinos turísticos, importa que as entidades responsáveis pelo desenvolvimento do turismo oriente as suas ações com base num planeamento estratégico cumprindo padrões de sustentabilidade e competitividade.

Embora muitos dos governos foquem, principalmente, os benefícios económicos positivos, tem-se vindo a reconhecer os potenciais custos ao nível ambiental e sócio-cultural, nomeadamente na forte pressão que é exercida sobre os recursos culturais e ambientais.

Da análise dos diferentes impactos do turismo nos destinos compreende-se que os impactos sócio-culturais são aqueles que face à massificação do turismo podem acarretar maiores consequências para o destino nomeadamente no diz respeito ao comportamento cultural entre o visitante e o residente face aos desafios eminentes que percorrem os comportamentos das comunidades locais, no que diz respeito à preservação da identidade que lhes pertence e no limite, a aculturação resultante da sempre tão desejada aproximação àqueles que os visitam.

Os impactos do turismo traduzem-se em resultados

positivos e negativos para o povo de acolhimento, assim, os principais actores do turismo no destino são os habitantes locais, sem o qual o turismo não pode ser desenvolvido. Neste contexto, o desenvolvimento do turismo para além de ter de contar com a sua participação deve ser desenvolvido em seu benefício.

Assim, torna-se imperioso que o desenvolvimento do turismo no destino se traduza em melhoria da qualidade de vida local assente nas suas percepções e expectativas e como estas podem afectar o desenvolvimento local do turismo nomeadamente no que diz respeito aos seus impactos.

Neste sentido é importante que as entidades responsáveis pelo desenvolvimento do turismo no destino tenham presente que desenvolver o turismo de forma sustentável só é possível com a participação dos residentes e que o balanço dos impactos do turismo seja positivo para o seu lado.

Exemplos de casos<sup>6</sup>, como os que foram apresentados no presente artigo, com impactos significativos no destino podem ajudar a prevenir os impactos negativos do turismo e contribuir para incrementar os impactos positivos do turismo nos destinos.

---

6 - Ilhas Baleares, Calviá, Zanzibar, Lumbini e Lake Balaton.

## Bibliografia

- ACHARYA P. (2001) Socio-economic Impacts of Tourism in Lumbini, Nepal: A Case Study.
- AJUNTAMIENTO DE CALVIÁ, MALLORCA (2005), Información sobre Calviá, Disponível em <http://www.calvia.com> [Consultado em 15-02-2005].
- ALTMAN, J. e FINLAYSON, J. (1993). Aborigines, tourism and sustainable development, *Journal of Tourism Studies*, Vol.4 No.1, pp. 38-50.
- ALVAREZ, A. (1996). Turismo Y Medio Ambiente: Análisis Económico. In: Muñoz. A. e Mir. V. (Eds). *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Madrid, Editorial Civitas, pp. 275-293.
- ARCHER, B. e COOPER, C. (1998). The positive and negative impacts of tourism. In W. Theobald, *Global Tourism*, pp. 63. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- CROTTS, J. C. (1996). Theoretical perspectives on tourist criminal victimization, *Journal of Tourism Studies*, Vol.7 No.1, pp.2-9.
- EUROPEAN TOURISM FORUM (ETF) (2007). *Gestão Sustentável dos Destinos Turísticos*, Algarve, Portugal.
- FERREIRA, L. (2004). *Planeamento Estratégico em Turismo - O Caso da Albufeira de Castelo do Bode*, Tese de Doutoramento, Universidade de Santiago de Compostela.
- FERREIRA, L. (2008). Impactos do turismo nos destinos turísticos, *Working Paper*, ISCET/CIIC, Porto.
- FRANGIALLI, FRANCESCO. (2002). Desafios do Turismo p. 96-97. cit in *O Turismo em 2007 - Impactos, desafios e Oportunidades*, Edição 2007, IPDT.
- GODFREY, K. E CLARKE, J. (2000): *The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing*.
- HOLLOWAY, J. C., (1994), *The Business of Tourism*, London, Pitman Publishing, 4ª Edição.
- IGNARRA, L. R., (1999), *Fundamentos do Turismo*, S. Paulo, Pioneira.
- JAAKSON, R. (1998). Tourism development in peripheral regions of post-soviet states: study of strategic planning on Hiiumaa, Estonia, *International Planning Studies*, 3, pp. 249-272.
- KELLY, I (1993). Tourist destination crime rates: an examination of Cairns and Gold Coast, Australia, *Journal of Tourism Studies*, Vol.4 No.2, pp.2-11.
- LEE, C. (1996). Input-output analysis and income distribution patterns of the tourism industry in South Korea, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 35-49.
- MARTÍ e RAGUÉ, X. (1994). La correcció dels impactes estètics i ambientals en instal·lacions turístiques. *Actas das Jornadas sobre Turismo e Meio Ambiente*, Barcelona, 12 e 13 de dezembro, Generalitat de Catalunya, Departament de Comerç, Consum i Turism.
- MATHIESON, A. e WALL, G., (1996), *Tourism - economic, physical and social impacts*, London, Longman.
- MIDDLETON, V.T. C., e HAWKINS, R., (1998), *Sustainable Tourism - A Marketing Perspective*, Oxford, Butterworth Heinemann, p:4
- MINGS, R. C. e CHULIKPONGSE, S. (1994). Tourism in far southern Thailand: a geographical perspective, *Tourism Recreation Research*, Vol. 19 No. 1, pp: 25-31.
- MOREY, M. (1991). L'impact del turisme sobre el medi ambient. *Turisme i medi ambient a les Illes Balears*, El Tal, Mallorca.
- MUÑOZ, A. (1996). El Turismo como Factor de Desarrollo. In: Muñoz. A. e Mir. V. (Eds). *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Madrid, Editorial Civitas, pp. 19-43
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (1993), *Indicators for the Sustainable Management of Tourism: Report of the International Working Group on Indicators of Sustainable Tourism to the Environment Committee World Tourism Organization*, World Tourism Organization, Madrid.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (2003). *El Turismo Mundial en 2002: Mejor de lo previsto*. [Em linha]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 10-03-2003].
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT) (2000) Home Page. [Em Linha]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 02-05-2001].
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT) (2003). *El Turismo Mundial en 2002: Mejor de lo previsto*. [Em linha]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 10-03-2003].

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT) (2006) (UNWTO Barometer, June 2006, Preliminary data) (Disponível em <http://www.unwto.org/index.php>) [Consultado em 26-10-2007].

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT) (2007) Home Page. [Em Linha]. Disponível em <http://www.unwto.org/>. [Consultado em 07-01-2009].

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT) (2008) Facts & Figures UNWTO (Disponível em <http://www.unwto.org/index.php>) [Consultado em 07-01-2009].

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, (1980), Tendências de evolução aos níveis mundial, europeu e nacional. Porto, Associação Empresarial de Portugal.

RATZ, T. (2002). The Social-Cultural Impacts of Tourism. [Em linha]. Disponível em <http://www.geocities.com/>. [Consultado em 09-01-2009].

RUSCHMANN, D. V. M., (1999), Turismo e Planeamento Sustentável - A Protecção do Meio Ambiente, Campinas, Papirus Editora, 5ª. Edição, p.34

SMITH, V. L. (1990). Geographical implications of “drifter” tourism Borocay, Philippines, Tourism Recreation Research, Vol.15 No.1, pp.34-42.

SWAIN, M. B. (1989). Developing ethnic tourism in Yunnan, China: Shilin Sani, Tourism Recreation Research, Vol.14 No.1, pp. 33-40.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. 2000. Home Page. Disponível em linha <http://www.unep.org/>. [Consultado em 23.02.2002].

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1993), Indicators for the Sustainable Management of Tourism: Report of the International Working Group on Indicators of Sustainable Tourism to the Environment Committee World Tourism Organization, World Tourism Organization, Madrid.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2007). El Turismo Mundial en 2006. [Em linha]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/>. [Consultado em 10-03-2007].

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (2001). Tourism Impacts, World Travel and Tourism Council, Brussels.

# Visão de síntese sobre a problemática da motivação turística

Francisco Dias  
Docente do ISCET / CIIC

## Resumo

A motivação turística tem sido estudada segundo as mais variadas perspectivas. No presente artigo, é apresentada uma sistematização das diversas teorias da motivação, a partir de uma categorização em dois níveis de análise: as teorias de micro-nível, que enfatizam os mecanismos psicológicos e psicossociais da motivação, e as teorias de macro-nível, que dão especial ênfase às condições sociais que na sociedade moderna fazem emergir a necessidade dos seres humanos romperem, mesmo que temporariamente, com o seu modo de vida quotidiano, projectando o seu sentido de vida num alhures imaginado. No micro-nível, a motivação é associada aos seguintes factores: psicocentrismo versus alocentrismo; satisfação de necessidades básicas; curiosidade; gratificação intrínseca; homeostasia, desequilíbrio e novidade. Em contrapartida, a fuga à anomia, a procura do autêntico ou a procura de um centro espiritual têm sido as explicações predominantes entre os autores que adoptam explicações de macro-nível. O conceito de autenticidade é analisado em maior detalhe na parte final deste artigo. São identificadas quatro diferentes perspectivas sobre a autenticidade: a autenticidade dos objectos (objectiva); a autenticidade construída, a autenticidade como simulacro e, ainda, a autenticidade existencial. Proposta por Wang, a autenticidade existencial corresponde a uma procura do “eu autêntico”, legitimando o desígnio individual gerador do imaginário subjacente ao sonho turístico.

**Palavras-Chave:** motivação, autenticidade, imaginário.

## Abstract

Tourist motivation has been studied under a large scope of perspectives. In this paper, we present a systematic review of several motivation theories, categorizing them according two levels of analysis: micro-level theories, which emphasize psychological and psychosocial mechanisms of motivations; and macro-level theories, which are focused on the social conditions of the modern society that generate the human need and desire to break off, although temporary, the frames of the quotidian life, projecting oneself in the imagined somewhere. At the micro-level, motivation is associated to the following factors: psychocentrism versus alocentrism; satisfaction of the basic needs; curiosity; intrinsic gratification; homeostasis, misbalance e novelty. In turn, the anomie, the search of authenticity and the search of a spiritual centre have been the most important explanations given by the authors that adopt the macro-level of analysis. In the final part of this paper, the authenticity concept is analyzed more closely. Four different perspectives of authenticity are presented: objective authenticity; constructed authenticity; authenticity as simulacrum; and existential authenticity. Proposed by Wang, the existential authenticity means a search of the “authentic self”, in a way that legitimate the individual goal that generates the imaginary underlying the tourist dream.

**Keywords:** motivation, authenticity, imaginary.

## 1. Introdução

O tema da motivação turística é ponto de passagem obrigatório para quem quer compreender o comportamento turístico, sendo também um conceito central de qualquer teoria do turismo.

No entanto, a revisão da literatura sobre esta matéria revela uma grande fragmentação teórica e metodológica, atribuível em parte à natureza interdisciplinar dos estudos do turismo.

Jamal e Lee (2003) identificaram e compararam as duas abordagens predominantes da motivação turística: uma perspectiva psicossocial ou de micro-nível e uma perspectiva sociológica, mais ampla ou de macro-nível.

Os autores que adoptam a perspectiva da Psicologia Social (micro-nível) concebem os mecanismos psicológicos da motivação turística a partir de determinados factores intrínsecos aos próprios turistas. Neste grupo merecem especial ênfase as teorias que procuram ancoragem num dos seguintes mecanismos de motivação:

- *traço de personalidade* (Plog, 1974, 1987)
- *satisfação de necessidades básicas* (Chon, 1989; Pearce, 1982; Ryan, 1997);
- *curiosidade* (Mayo e Jarvis, 1982);
- *gratificação intrínseca* (Iso-Ahola, 1982; Mannell e Iso-Ahola, 1987);
- *homeostasia, desequilíbrio e novidade* (Crompton, 1979; Crompton e McKey, 1997; Lee e Crompton, 1992).

Os autores que, em contrapartida, adoptam um ponto de vista sócio-antropológico (macro-nível) elegem como factores centrais da motivação turística determinadas condições estruturais e institucionais que desencadeiam comportamentos de ruptura face aos padrões de vida quotidiana. Contrariamente às abordagens de micro-nível, que tentam rastrear os factores psicodinâmicos subjacentes às decisões e aos comportamentos individuais de férias e lazer, a abordagem sócio-antropológica (macro-nível) enfatiza o papel motivacional de factores estruturais

capazes de determinar a dinâmica social do turismo e do lazer. Neste sentido, mais do que meras concepções sobre motivação turística, as abordagens sociológicas e antropológicas são modelos holísticos dirigidos à compreensão do turismo como um dos fenómenos proeminentes da modernidade. Entre as principais abordagens de macro-nível, Jamal e Lee (2003) destacam:

- o *modelo push-pull*, proposto por Dann (1977), baseado na noção durkheimiana de anomia;
- a *procura da autenticidade* (MacCannell 1973) que emerge em reacção à alienação que caracteriza os modos de vida da sociedade moderna;
- a *procura de um "centro"* espiritual (Cohen 1979), na sua própria cultura ou na dos outros.

O modelo proposto por Cohen constitui apenas uma variante específica do modelo proposto por MacCannell, razão pela qual não será descrito neste artigo.

Antes de nos debruçarmos sobre estas duas abordagens (psicossocial e sócio-antropológica), faremos uma breve digressão pelas principais fontes de informação sobre motivação turística e de viagem. São três as fontes mais relevantes: a História e a Literatura; a Psicologia; os estudos de mercado.

## 2. Fontes de informação sobre a motivação turística

### 2.1. A motivação turística na perspectiva da História e da Literatura

Em todos os tempos, os homens viajaram, e, consoante o ponto de vista, os autores fazem remontar a origem do turismo a Ulisses, ao peregrino da Idade Média ou ainda a Montaigne (Deprest, 1997).

Os escritores de todas as épocas legaram à posteridade interessantes relatos de viagens. E, apesar do seu pendor subjectivo e da enorme diversidade de concepções implícitas, tais relatos constituem bom material de reflexão.

Como principal motivação para as viagens de lazer, há autores que referem um factor *pseudopatológico*,

quase-mórbido que, de tempos a tempos, obriga a pessoa a ir para “outro lugar”. Trata-se do “*bicho das viagens*”, referido por Mark Twain, de um “prurido ou comichão”, segundo John Steinbeck ou, ainda, da “luxúria errante” ou “luxúria solar”, segundo os termos de Dichter.

Outros autores referem-se a um *instinto*: “instinto social de rebanho”, segundo Owen (1968), ou “voo em bando das massas” (Alderson, 1971). Mas entre os motivos mais comuns nos discursos sobre o turismo encontramos referências ao renascimento espiritual (Neville, 1977); à evasão (McIntosh, 1972); ao crescimento (Young, 1973); ao desejo (Lundberg, 1974) ou, simplesmente, ao consumismo (Eco, 1986).

De resto, a ideia de que as viagens estão relacionadas com o móbil da descoberta e da curiosidade foi muito recorrente na literatura ao longo de vinte séculos, desde Ovídeo até à ficção literária do século XX.

#### 2.1.1 A motivação de viagem na Antiguidade

Os historiadores fornecem uma série de ideias sobre os motivos de viagem na Antiguidade. A *vilegiatura* era comum nas elites romana e ateniense, que possuíam estâncias de veraneio, onde permaneciam periodicamente para escaparem do calor das cidades e desfrutarem dos prazeres de uma mesa farta (Pearce, 2002). A par das viagens de índole pragmática ou de missão (guerra, comércio, administração), a estabilidade do mundo romano permitiu o aparecimento de motivos de viagem relacionados com o prestígio social. Além disso, visitar monumentos egípcios e coleccionar *souvenirs* já eram práticas socialmente valorizadas naquela época (op. cit).

À procura de mudança de ambiente, físico e social, através da *vilegiatura*, a Idade Média acrescentou uma importante motivação de viagem: as peregrinações aos lugares sagrados. A reverência à divindade tornou-se a matriz geradora de fluxos humanos numa sociedade arcaica e sedentária. Rachid Amirou (1995, 2007) refere que, à medida que o fenómeno

das peregrinações se foi generalizando, os festejos e os banquetes tornaram-se acompanhamentos importantes das viagens, e a “vida licenciosa” entre peregrinos tornou-se fenómeno quase banal. Secundando este autor, consideramos que o legado da peregrinação continua a ser crucial para o entendimento das actuais motivações de viagem. Por um lado, a peregrinação elevou a importância da viagem e criou a ideia de que certos locais constituem um benefício óbvio e duradouro para o visitante, por outro, a diversão e a espiritualidade, que nunca estiveram totalmente separadas, tornaram-se motivos decisivos de viagem.

Em suma, a motivação para mudar periodicamente de ambiente físico e social remonta à prática da *vilegiatura* da Antiguidade, e a motivação para percorrer longas distâncias rumo a locais investidos de valor espiritual remonta à peregrinação medieval. No entanto, as profundas mudanças ocorridas durante o século XVIII alteraram decisivamente a significação cultural e as motivações do acto de viajar.

#### 2.1.2. A vilegiatura e o Grand Tour

Não obstante a sua origem remota, a *vilegiatura* assumiu um novo significado na sociedade inglesa do século XVIII. A aristocracia, cujo poder político e social se encontrava em declínio, inventou uma nova modalidade de *vilegiatura*. Em vez de se dispersarem pelas suas propriedades rurais, os aristocratas passaram a agrupar-se em alguns lugares, para os quais transportavam, no período de Verão, o seu modo de vida mundano (Deprest, 1997). Foi assim que nasceu a cidade termal; e depois, em meados do século XVIII, a cidade balnear, com o aparecimento do conceito terapêutico de banho de mar; e foi também assim que surgiu a cidade de Inverno, para que a aristocracia pudesse desfrutar de um clima favorável, como em Nice. Como refere Deprest (1997), os lugares de *vilegiatura* estavam intimamente ligados às necessidades curativas, mas os cuidados de saúde eram parte integrante da noção de bem-estar. Eis por que razão as novas cidades de *vilegiatura*



eram lugares concebidos simultaneamente para o tratamento, a diversão e a cultura (por exemplo, foi entre o fim do século XVIII e o início do século XIX que surgiram os primeiros casinos, e todos eles junto a estâncias termais).

A par de vilegiatura, surgiu, no século XVIII, uma outra prática muito diferente: a do *Tour*, que está na origem dos termos turista e turismo. Etimologicamente, “le tour” significa itinerário em anel (volta); e a expressão inglesa *Grand Tour* passou a designar as viagens que os jovens aristocratas ingleses efectuavam, principalmente à França e à Itália, a fim de aperfeiçoarem a sua educação.

O termo *tourisme* só surge na língua francesa em 1841 (Deprest, 1997), e o seu aparecimento confirma a junção definitiva de duas práticas anteriores, inventadas pela classe ociosa do século XVIII: as do *Tour* e as da vilegiatura. No entanto, o *Tour* filia-se em práticas anteriores ao século XVIII: a dos estudantes da Idade Média, a dos artesãos que faziam a sua volta, antes de se instalarem definitivamente numa loja, e a das elites intelectuais que, como Montaigne, durante as viagens diplomáticas, aproveitavam as paragens obrigatórias de uma longa e difícil deslocação para visitarem as cidades que atravessavam. Mas, contrariamente a estas práticas anteriores, para as quais a viagem constituía um aspecto meramente instrumental, o objectivo do *Tour* - a sua motivação básica - era a própria viagem em si mesma. Apesar dos seus propósitos educativos, o *tour* não possuía um conteúdo didáctico preciso, constituía antes uma forma informal de iniciação à vida de *gentleman*. Como refere Amirou (2000: 27), “no caso da viagem aristocrática (...) o aspecto educativo que esteve na origem deste fenómeno foi esmorecendo pouco a pouco para dar lugar à procura de conhecimento dos seus pares e a um reconhecimento da parte destes. Viajava-se para se conhecer o «Mundo»: o que quer dizer as diferentes cortes ou salões de príncipes”.

### 2.1.3. A emergência das noções de trabalho e de lazer: o turismo moderno

No século XVIII, as práticas de viagem eram um exclusivo das classes abastadas, que não conheciam o trabalho e viviam da ociosidade (os nobres, cujo poder político estava em declínio, e alguns burgueses, que viviam dos seus rendimentos). No entanto, já em épocas anteriores, durante a era pré-industrial e na Antiguidade Romana e Grega, o *otium* (a ociosidade) constituía a norma, uma prática socialmente positiva (em oposição ao termo *neg otium*, do qual deriva a palavra negócio). Mas a noção latina de *otium* (tal como a sua equivalente grega *scholé*) não significa ausência de actividade: por *otium* estendia-se o conjunto de actividades que hoje são classificadas como trabalho (por exemplo, a educação ou a administração de propriedades). O que a noção de *otium* excluía era o trabalho no sentido industrial, isto é, o trabalho remunerado. E foi justamente o capitalismo industrial que retirou valor ao ócio, tornando-a contra-normativo. A revolução industrial institucionalizou o trabalho como valor universal. Contudo, não inviabilizou as actividades de ócio, mas apenas as redistribuiu e redefiniu. Esta mudança ocorreu de dois modos: por um lado, algumas actividades de ócio acederam ao estatuto de trabalho (por exemplo, as actividades pedagógicas e científicas); por outro, as actividades não directamente ligadas às exigências da produção industrial foram atribuídas a tempos específicos. Um dos exemplos é justamente a noção moderna de lazer<sup>1</sup>, e a sua demarcação em “tempos de lazer”. É neste contexto que, no século XIX, as novas elites burguesas se apropriam das práticas de lazer no quadro de um tempo novo: as férias. Passa-se assim do *tour* e da vilegiatura, práticas de *otium*, que excluem o trabalho no sentido industrial, para o turismo, entendido como uma deslocação de lazer efectuada principalmente durante o período das férias (Deprest, 1997). No início (durante o século XIX), tratava-se obviamente de uma prática só acessível à classe privilegiada, pois o direito

1 - Lazer deriva do termo latino *licere*, e tem a mesma origem do termo «licença». Etimologicamente, *licere* é «o que é permitido», ficando subentendido que nem tudo o será.

a férias pagas só se generalizou a partir de meados do século XX.

Na Europa novecentista, os efeitos da industrialização e da urbanização, a par das melhorias nos sistemas de transportes, tornaram acessíveis as viagens aos membros das classes médias. Foi nesta época que o *status* social e a consciência de classe passaram a determinar as modas dos *resorts* e dos *spas*, ligados aos novos caminhos-de-ferro (Swinglehurst, 1974). Aludindo ao início do século XX, Pimlott (1947, citado em Pearce, 2002) observou: “*As férias tornaram-se uma forma de culto... Para muitos, elas são o principal objectivo na vida - para o qual se economiza e se planeia durante o resto do ano, e das quais guardam boas lembranças quando já terminaram*”.

Actualmente, o turismo é um fenómeno mundial com enormes diferenciações em termos de destinos e actividades disponíveis, de culturas anfitriãs e de tipos de visitantes. É pois natural que o leque de motivações turísticas seja actualmente muito diversificado. Apesar disso, algumas das principais motivações identificadas na análise histórica (a necessidade de mudança de ambiente, a formação pessoal e a educação, a curiosidade cultural, a espiritualidade e o *status* social, etc.), continuam a ser pertinentes na análise do turismo contemporâneo.

## 2.2. O contributo da teoria psicológica

A análise psicológica da motivação abarca uma vasta problemática que inclui questões tão diversas como a fisiologia do sistema nervoso, os processos emocionais e cognitivos, o desenvolvimento ontogenético ou os aspectos de natureza social e cultural. Na Psicologia, a motivação é considerada o organizador central da personalidade humana e o determinante básico de qualquer comportamento. As diferentes correntes teóricas da Psicologia, apesar de conceberem diferentemente a motivação, atribuem-lhe invariavelmente um estatuto teórico central na explicação de qualquer tipo de comportamento humano, seja em que domínio for. Assim, quase

sempre, o estudo da motivação faz parte de uma teoria psicológica mais ampla, relacionada com o conceito de personalidade humana ou com as diferenças interpessoais.

Apesar de nenhuma teoria clássica da motivação ter sido concebida especialmente para ajudar à compreensão do comportamento turístico, muitas das necessidades/motivações que integram as teorias psicológicas podem ser satisfeitas através da experiência turística. Além disso, como refere Pearce (2002), há uma série de motivos subjacentes ao comportamento turístico que as análises históricas e sociológicas não evidenciam (ou subalternizam) e que a Psicologia põem claramente em evidência, designadamente: a necessidade de controlo, a pulsão sexual e o amor, a competência, a redução de tensão, a excitação, a realização, a aceitação, o autodesenvolvimento, o respeito, a curiosidade, a segurança, a compreensão e a auto-realização.

Embora alguns autores (por exemplo, Iso-Ahola, 1982), sustentem que a Psicologia é auto-suficiente na abordagem da motivação turística, outros (por exemplo, Dann, 1981, 1983) consideram que este tema extravasa largamente esta disciplina e preconizam abordagens multidisciplinares. Seja como for, algumas teorias psicológicas, em especial as de Freud e de Maslow, tiveram uma influência decisiva nas abordagens teóricas da motivação turística.

Contudo, entre os diversos contributos da Psicologia, a abordagem de Csikszentmihalyi (1975), apresentada no seu influente livro *Beyond Boredom and Anxiety*, destaca-se pelo facto de ter emergido directamente da análise psicológica da qualidade das experiências de lazer. Este autor associa a busca de sensações à criatividade e à procura do sentido de vida, através das noções de experiências-limite e de risco desejado. As situações que envolvem risco permitem, segundo Csikszentmihalyi (1975), a experiência de *flow* (fluir) - um conceito introduzido pelo autor para se referir a “*um estado de concentração, no qual as pessoas estão conscientes das suas acções, mas não da consciência que*

têm destas” (Spink, Aragaki e Alves, 2005). No *flow* (fluir), a ação e a consciência fundem-se, e a atenção focaliza-se exclusivamente no momento presente. São ocasiões em que as pessoas não temem o futuro nem pensam no passado. A experiência do fluir é suprimida sob o impacto da racionalização, definida como “a infusão do método científico, da sofisticação tecnológica e da gestão racional” (Mitchell, 1983: 217). Importa reter três conclusões dos estudos de Csikszentmihalyi:

1) As variáveis sociológicas geralmente tidas como fundamentais na explicação do prazer no lazer - classe social, posição na hierarquia social, posse de bens tidos como relevantes na obtenção de prazer no lazer (carro, casa de campo, etc.), - têm um alcance limitado na explicação da satisfação no lazer;

2) Quanto mais desafiantes as actividades, maior a probabilidade de ocorrência do fluir: as pessoas que ocupam cargos com maior nível de responsabilidades e de desafios têm maiores e melhores possibilidades de vivenciar o fluir, do que os trabalhadores situados nos degraus inferiores da pirâmide laboral;

3) Paradoxalmente, a motivação no trabalho é baixa, mesmo quando este fornece grandes oportunidades para o fluir; e no lazer é alta, mesmo quando a qualidade da experiência é baixa.

Csikszentmihalyi (1975) chega assim ao seguinte paradoxo: “no trabalho, as pessoas têm mais condições de se sentirem aptas e desafiadas e, portanto, mais fortes, felizes, criativas e satisfeitas. No seu tempo livre, em geral, sentem que não há muito que fazer e que as suas aptidões não estão a ser usadas; portanto, tendem a sentir-se mais tristes, fracas, desanimadas e insatisfeitas. Contudo, gostam de trabalhar menos e de passar mais tempo no lazer” (citado por Camargo, 2000: 250).

A teoria do *flow*, centrada na compreensão da busca de sensações, tem inspirado interessantes estudos etnográficos sobre variadas modalidades de desportos radicais, com óbvia conexão ao turismo de aventura: por exemplo, asa-delta (Brannigan e McDougall, 1983); pára-queda (Celsi, Rose e Leigh, 1983); *rafting* (Arnould e Price, 1993; Holyfield, 1999).

### 2.3. Os estudos de mercado

Uma terceira fonte de informação sobre as motivações para a prática do turismo são os inquéritos e as entrevistas aos visitantes. Além dos inquéritos nas fronteiras, que incidem em categorias de motivação muito amplas, como o tipo de viagem (negócios, férias de lazer, visitas a familiares ou amigos, congressos ou outras razões), têm sido realizados estudos que incidem sobre os benefícios da viagem, e que fornecem informações mais específicas. O pressuposto subjacente a tais estudos é o de que os benefícios percebidos pelos visitantes correspondem às motivações que são satisfeitas durante a sua visita a um dado destino.

Tipicamente, os investigadores elaboram listas de motivos de viagem e de atributos do destino, para serem avaliados pelos visitantes, através de inquéritos. Em seguida, procedem ao tratamento da informação recolhida através de técnicas estatísticas. Assim, com recurso às técnicas de *análise factorial* identificam dimensões gerais (ou factores) de motivação; e por meio de técnicas estatísticas de agrupamento, como a *análise de cluster*, estabelecem correspondências entre segmentos de consumidores e respectivas motivações<sub>2</sub>. Este tipo de estudos fornece uma síntese das razões de escolha e/ou da satisfação de viagem relativamente a um destino específico. Neste sentido, não se trata propriamente de uma análise das motivações de viagem, embora a informação obtida seja útil para a compreensão das motivações, pelo facto de evidenciar que a análise da motivação deve ser contextualizada. Como refere Pearce (2002: 179), “embora uma lista de motivos reunidos a partir das teorias da Psicologia e da História/Literatura de viagem constitua uma rica fonte de motivos potenciais,

2 - A título de exemplo, num estudo realizado por Loker e Perdue (1992), os visitantes deviam avaliar doze afirmações sobre benefícios da sua visita à Carolina do Norte. Com base nos referidos procedimentos estatísticos, os investigadores identificaram seis grupos (segmentos) de turistas, caracterizados do seguinte modo: os que preferem a excitação e a mudança; os que buscam a puramente a adrenalina e a excitação; os que são devotados à família e aos amigos; os amantes da natureza; os que buscam a mudança em si; e um grupo não específico que valorizava todos os benefícios.

a compreensão das motivações de viagem só faz sentido num contexto particular”.

Mas, apesar da sua inquestionável utilidade, estes estudos apresentam certas limitações metodológicas. Em particular, as listas de motivos incluídas nos questionários podem não ser suficientemente abrangentes, reflectindo assim os condicionalismos dos estudos empíricos. Além disso, nem sempre é possível aferir a importância relativa das várias razões de visita, presumindo-se arbitrariamente que todas têm igual importância. Outro aspecto por vezes ignorado é o modo como os diferentes atributos se correlacionam (por exemplo, “procura de sossego” e “vida nocturna empolgante” podem, em certos casos, ser atributos mutuamente exclusivos e, noutros, serem compatíveis).

Por último, não se pode ignorar que todo e qualquer estudo empírico depende sempre de uma qualquer teoria - mesmo que implícita, isto é, de senso comum - sobre o fenómeno em estudo. E essa teoria influencia todo o processo de pesquisa, incluindo o tipo de resultados e de conclusões que se poderão obter. Neste sentido, a existência de uma teoria da motivação turística assume uma enorme importância prática. Ou seja, a máxima “não há nada mais prático do que uma boa teoria” assume aqui todo o seu sentido.

### 3. A especificidade da motivação turística

Como já referimos, a ideia de que a Psicologia é auto-suficiente para explicar a motivação turística (Iso-Ahola, 1982), foi refutada por vários autores (Dann, 1981, 1983; Pearce, 1982). Para estes, a motivação turística é um conceito híbrido, já que apresenta particularidades exclusivas, designadamente:

- ◊ o comportamento turístico é projectado no tempo e no espaço com grande antecipação;
- ◊ no período de vida individual, este comportamento tem um carácter episódico;
- ◊ tal comportamento é muito influenciado pelo círculo de relações sociais de cada pessoa;
- ◊ a satisfação pode traduzir-se quer num

comportamento a ser futuramente repetido, quer na adopção de novas modalidades de férias; há uma interacção constante entre o modo como a motivação turística é compreendida e os vários esforços empreendidos pelos operadores turísticos para a satisfazer.

Em suma, tal como realçam Leiper (1990) e Pearce (1982), a motivação turística tem um elevado grau de especificidade, na medida em que é discricionária, episódica, orientada para o futuro, dinâmica, socialmente influenciada e envolvente.

Com vista a evidenciar a especificidade deste conceito, Pearce (1982) reflecte sobre o estatuto epistemológico, procurando dar resposta às seguintes questões:

- Qual o papel da teoria?
- Quem são os destinatários da teoria? A comunidade académica? A indústria?
- Com que facilidade a teoria pode ser comunicada aos seus utilizadores?
- Como é que a teoria operacionaliza a mensuração dos motivos turísticos?
- A teoria reflecte uma visão “multi-motivos” do comportamento turístico ou tem um carácter unidimensional?
- Em que medida a teoria fornece uma visão dinâmica da motivação turística?
- A teoria realça os aspectos intrínsecos da motivação, os extrínsecos ou ambos?

A resposta a estas questões permite, por um lado, uma abordagem mais aprofundada da problemática da motivação turística e, por outro, põe em relevo os aspectos diferenciadores das várias teorias da motivação turística. Abordaremos em seguida três destas questões suscitadas por Pearce (1982).

#### 3.1. O papel da teoria

No âmbito do turismo, o conceito de motivação tem sido utilizado, em simultâneo, como *noção charneira* e como *noção panaceia*.

Por um lado, é um conceito que *tem sido usado para explicar demasiadas coisas*, designadamente:

- ◊ Por que é que certas pessoas viajam e outras não?

- ◊ Por que é que determinadas pessoas escolhem determinados locais de visita?
- ◊ Quais os aspectos relevantes na escolha de férias?
- ◊ Por que é que algumas pessoas preferem férias de tipo itinerante e outras optam por permanecer num único local?
- ◊ Quais os factores determinantes da satisfação dos turistas?
- ◊ Como valorizar um destino turístico de modo a satisfazer mais adequadamente as necessidades dos visitantes?

Estas e muitas outras questões, relativas às preferências, às escolhas e às exigências dos turistas, realçam a importância dos factores psicológicos e põem em primeiro plano as teorias da motivação turística.

Por outro lado, o recurso às teorias da motivação faz-se geralmente acompanhar do uso paralelo de outros termos também oriundos da Psicologia (nomeadamente, atitudes, desejos, necessidades, crenças, intenções comportamentais, preferências), gerando uma “miscelânea teórica” de conceitos sobrepostos e conflitantes.

Segundo Pearce (2002), é possível superar as referidas ambiguidades se considerarmos a motivação turística como uma espécie de “tapeçaria básica”, de ADN estrutural ou de placa geológica, capaz de conferir sentido e integrar os restantes conceitos. Neste sentido, a motivação turística deverá ser entendida como “*a rede integradora global das forças biológicas e culturais que orientam as escolhas, o comportamento e as experiências de viagem, e lhes conferem valor*” (op. cit.: 116).

Assim, ao integrar componentes biológicos e culturais, a motivação emerge como um conceito mais genérico e fundamental, por comparação com o conceito de valores. Mais precisamente, *os valores turísticos constituem a emanção visível das motivações*. De facto, como assinala Pearce (2002), os modelos sobre valores - como o modelo de Rokeach (1958, 1973) ou o de Allport (1935) - podem ser interpretados a partir de uma teoria da motivação social (McClelland, 1958; Maslow, 1959; entre outros).

A utilização do conceito “valores” nos estudos de

segmentação turística tem sido empreendida por diversos autores (Crik-Furman e Prentice, 2000; Calantone e Mazanec, 1991; Pizam e Calantone, 1987). Tais estudos reforçam a ideia segundo a qual, *nos estudos por inquérito, os valores constituem a componente mais acessível de um processo mais profundo que é a motivação*. Neste sentido, como reconhecem vários autores (Ajzen e Fishbein, 1977; Pearce 1988, 2000; Pearce e Stinger, 1991), *a compreensão dos valores - inclusive no âmbito do turismo - deve ocorrer num quadro mais amplo da análise motivacional*.

Do mesmo modo, os estudos sobre expectativas e satisfação dos clientes/turistas têm obrigatoriamente de procurar ancoragem nas teorias da motivação. Por conseguinte, os diversos factores psicológicos e psicossociais do comportamento turístico radicam, em última análise, nos processos motivacionais.

Assim, considerando todos estes aspectos, Pearce (2002) atribui três desígnios à teoria da motivação turística:

- ◊ servir de tapeçaria básica, de reservatório de ideias, a utilizar em estudos específicos sobre satisfação, tomada de decisão e marketing turístico;
- ◊ fornecer uma perspectiva do comportamento turístico que tome em consideração simultaneamente as motivações de curto prazo e as de longo prazo;
- ◊ permitir uma visão integrada dos vários motivos (valores), para que os padrões de comportamento e as experiências possam ser entendidos de um modo cumulativo, e não de uma forma avulsa e atomizada.

### 3.2. O carácter dinâmico da motivação turística

Um outro requisito importante de uma teoria robusta da motivação turística é a sua capacidade para tomar em consideração a própria dinâmica motivacional. Esta evolui ao longo da vida, depende fortemente da experiência anterior, sendo também fortemente condicionada pela inserção social dos indivíduos, pelos padrões de comportamento social e pelas forças

culturais que continuamente afectam as interacções sociais. Por conseguinte, as teorias da motivação turística devem permitir uma visão dinâmica dos fenómenos, e ser capazes de explicar as mudanças que se operam nas preferências dos turistas, a emergência de novos valores e, em última análise, os factores motivacionais que justificam e viabilizam o aparecimento de novos produtos turísticos (por exemplo, o ecoturismo e os subprodutos que lhe estão associados: o rafting, a escalada, o montanhismo, o tracking, etc.). Com efeito, como já referimos, as mudanças que se operam no sistema de valores sociais, e que afectam as práticas turísticas, traduzem também as mutações que ocorrem nos conteúdos e nos processos da motivação.

### 3.3. Motivação intrínseca versus extrínseca

Criticando as abordagens reducionistas, alguns autores (por exemplo, De Charms e Muir, 1978, Csikzentmihalyi, 1975) afirmam que o turismo e o lazer são domínios muito propícios à expressão da liberdade individual e que, justamente por isso, as escolhas dos indivíduos são determinadas essencialmente por factores endógenos, isto é, por uma motivação intrínseca. Esta pode ser definida como o tipo de motivação que é satisfeita através de comportamentos auto-induzidos. Ou seja, a motivação intrínseca induz comportamentos de auto-satisfação (Csikzentmihalyi, 1975). Contrariamente ao que se observa na esfera do trabalho (em que a satisfação não deriva directamente dos comportamentos, mas sim de recompensas extrínsecas, como o salário e outras gratificações), no lazer e no turismo, os indivíduos adoptam comportamentos que consideram gratificantes em si mesmos.

Há, no entanto, outros autores, como Harré, Clark e de Carlo (1985), que consideram que o ser humano, enquanto actor social, interpreta as suas acções a partir de códigos sociais inscritos na ordem moral da sociedade em que vive, e que o sentido das acções humanas depende da autonomia e do poder dos actores para submeterem os seus actos ao juízo

social dos outros. Neste sentido, os comportamentos sociais são normativos e extrinsecamente motivados, na medida em que a sua significação tem como referente o juízo dos outros.

Um outro aspecto fundamental tem a ver com a relação entre as acções actuais e as intenções de longo prazo. Valentine (1982, citado por Pearce, 2002) chama a atenção para o facto de que as preocupações teleológicas não podem ser negligenciadas na análise das acções do presente. Transpondo esta ideia para o domínio do turismo, Pearce (1991, 2000) faz notar que alguns comportamentos de viagem são motivados pela satisfação que se espera obter em situações futuras (através da recordação da viagem, da partilha social de experiências únicas ou da valorização do *status* social) e não pelos “ganhos” psicológicos imediatos. Deste ponto de vista, a fase pós-viagem (onde ocorre a recordação da viagem, a sua partilha social e o reajuste individual à vida quotidiana), não deve ser negligenciada na análise da experiência turística.

## 4. Modelos teóricos da motivação turística

O presente sub-capítulo é dedicado à explanação dos principais modelos teóricos da motivação turística inspirados na Psicologia e na Sociologia e que assumiram mais notoriedade na literatura científica do turismo. Serão aqui apresentados os seguintes modelos: alocentrismo *versus* psicocentrismo, dicotomia evasão/descoberta, modelo das necessidades de viagem, modelo da consistência e complexidade, modelo do equilíbrio homeostático e da procura de novidade e, finalmente, o modelo dos dois factores “push & pull”.

### 4.1. A tipologia psicocentrismo/alocentrismo

A tipologia psicocentrismo/alocentrismo<sub>3</sub> de Plog (1971) foi o primeiro modelo teórico da motivação turística, e tem sido um dos mais discutidos na

3 - Numa publicação mais recente (Plog, 1995), o conceito foi rebaptizado como “espírito aventureiro”, com o propósito de “soar de maneira mais agradável para o consumidor” (Plog, 1998 [2002]: 270). Assim, o termo ‘psicocêntrico’ foi substituído por ‘confiável’, e ‘alocêntrico’ passou a ‘aventureiro’.

literatura. Este modelo surgiu numa época em que as abordagens psicográficas da personalidade e da motivação, embora já em declínio, ainda eram predominantes na Psicologia anglo-saxónica. Com base num intensivo programa de entrevistas telefónicas, Plog (1971) esboçou a noção bipolar dos tipos alocêntrico (pessoa extrovertida, autoconfiante, aventureira e curiosa) e psicocêntrico (pessoa inibida, nervosa e avessa ao risco e à aventura)<sup>4</sup>.

Plog (1971) caracteriza os psicocêntricos (ou confiáveis) como pessoas que:

- preferem os destinos familiares;
- gostam de praticar actividades vulgares;
- preferem locais que aliam o sol e o divertimento com muitas possibilidades de distração;
- preferem meios de alojamento de grande dimensão, como os complexos hoteleiros, restaurantes de tipo familiar e lojas para turistas;
- preferem uma atmosfera conhecida (locais de venda de hambúrgueres, divertimentos familiares, ausência de ambiente estrangeiro).

Inversamente, os alocêntricos (aventureiros) são pessoas que:

- preferem os destinos novos e diferentes, zonas que “não estão cheias de turistas”;
- apreciam a sensação da descoberta e o prazer das novas experiências vividas antes de outros terem visitado a região;
- preferem hotéis e restaurantes de qualidade satisfatória ou boa (não necessariamente hotéis modernos que fazem parte de uma cadeia hoteleira) mas toleram algumas atracções de carácter “turístico”;
- gostam de estar e de conviver com estrangeiros ou pessoas de culturas desconhecidas.

4 - Segundo o autor, esta dimensão distribui-se de modo relativamente normal pela população: “Uma pequena percentagem - 4% - é composta por aventureiros (ex-alocêntricos). Na extremidade oposta estão os confiáveis puros (ex-psicocêntricos), também com uma pequena percentagem: 2,5%. Um grande número pode ser classificado como quase-aventureiro ou quase-confiável (cerca de 17% em cada caso), e a maioria da população enquadra-se no meio da curva, como cêntricos (anteriormente ditos meio-cêntricos), tendendo para uma direcção ou para a outra (cerca de 60% do total)” (Plog, 1998 [2002]).

Em suma, os psicocêntricos optam por viagens organizadas com tudo incluído, com uma programação minuciosa das actividades, enquanto para os alocêntricos a organização do circuito deve consistir apenas no essencial (transporte e hotéis), deixando-lhes uma grande margem de liberdade.

Ao *continuum* psicocêntrico/alocêntrico, Plog acrescentou posteriormente o eixo ‘energia *versus* letargia’: “descobrimos que esta dimensão é basicamente ortogonal em relação ao alocentrismo/psicocentrismo... Assim, é possível posicionar os indivíduos em quatro quadrantes, em função dos respectivos scores nas duas escalas” (Plog, 1991, citado em Harrill e Potts, 2002: 108). Por exemplo, o autor classifica os entusiastas das motos de neve no grupo dos ‘psicocêntricos de alta energia’, que preferem envolver-se em actividades de férias similares àquelas que realizam no seu ambiente domésticos, mas a um nível mais elevado de energia.

Smith (1990) aplicou o modelo psicocêntrico/alocêntrico em sete países (França, Japão, Alemanha Ocidental, Reino Unido, Suíça, Singapura e Hong Kong), e os seus dados não corroboraram a hipótese relativa à associação entre tipos de personalidade e preferências de destinos turísticos. Todavia, apesar do seu baixo valor predictivo, a tipologia de Plog continua a ser objecto de inúmeras referências na literatura do turismo.

#### 4.2. A dicotomia evasão/descoberta

Iso-Ahola (1982, 1991) formulou uma teoria segundo a qual as dimensões motivacionais básicas do lazer são constituídas pela dicotomia evasão (fuga) *versus* descoberta (busca). Como referimos anteriormente, a motivação turística é considerada por este autor como sendo intrínseca aos indivíduos, como um factor puramente psicológico, sendo o motivo do comportamento (turístico) definido como *um factor interno que desperta, orienta e integra o comportamento do indivíduo em actividades de lazer que proporcionam novidade ou mudança de rotina diária e redução do stress*. Além disso, o factor interno (motivo) está ligado à

tomada de consciência da satisfação potencial numa situação futura, o que significa que os motivos são representações cognitivas de estados psicológicos futuros. Assim, *a motivação turística pode ser entendida como a representação cognitiva dos benefícios decorrentes de evasão (fuga) e da descoberta (procura)*. Através da evasão, a pessoa pode deixar para trás o mundo dos problemas pessoais (transtornos, dificuldades, falhas) e interpessoais (amigos, colegas de trabalhos, membros da família). A outra força motivacional - a busca - é a tendência individual para procurar recompensas psicológicas (intrínsecas) resultantes da participação em actividades de lazer, e também pode ser de tipo pessoal (autodeterminação, desejo, competência, relaxamento) ou interpessoal (contactos pessoais). As duas dimensões e a sua decomposição em aspectos pessoais e interpessoais permitem que cada motivação turística possa ser associada a uma de quatro células num modelo de 2x2: evasão pessoal; evasão interpessoal; busca pessoal; busca interpessoal (Crompton e McKay, 1997; Jamal e Lee, 2003).

Embora não neguem utilidade a esta teoria, na explicação dos micro mecanismos da motivação turística, alguns autores imputam-lhe duas limitações (Jamal e Lee, 2003). Primeira: ainda não foi empiricamente validada. Segunda: não explica por que razão as pessoas sentem necessidade de escapar do seu meio social.

Segundo Jamal e Lee (2003) para se compreender o que leva as pessoas a tentarem escapar do seu mundo quotidiano, os estudos da motivação turística deverão considerar os factores de mudança social e historicamente determinados (a modernização, a industrialização e a urbanização), bem como outras dimensões da vida quotidiana (trabalho, família e vizinhos). Em suma, a limitação desta teoria decorre do seu pressuposto básico, segundo o qual a motivação é um conceito puramente psicológico.

### 4.3. Modelo das necessidades de viagem

Aplicando a escala hierárquica das necessidades

de Maslow (1970) ao turismo, Pearce (1988, 1991) deduziu o modelo das necessidades de viagem, segundo o qual estas podem ser classificadas em cinco categorias: relaxamento, estimulação, relacionamento, auto-estima/desenvolvimento e realização. Além disso, o autor argumenta que as necessidades de viagem obedecem a um padrão evolutivo, em que diferentes necessidades emergem ao longo do ciclo de vida individual. Neste processo evolutivo, a experiência turística de cada pessoa reflecte-se na sua hierarquia de motivos de viagem. Tal como no trabalho, as pessoas vão progredindo na sua “carreira de viagens” e, nesta progressão, podem alterar o nível das suas necessidades de viagem ou podem ser impedidas de viajar por razões financeiras ou de saúde ou, ainda, por entraves colocados por outras pessoas.

Em sintonia com os pressupostos *maslowianos*, Pearce (2002) assume dois pressupostos:

- as pessoas tendem a ascender na escada hierárquica das necessidades de viagem, à medida que ficam mais velhas e mais experientes;
- os motivos de nível superior incluem os de nível inferior e, em cada momento, há um motivo que é dominante (mas os motivos de nível inferior têm prioridade face aos de nível superior).

No primeiro nível (relaxamento ou necessidades corporais), os turistas procuram a gastronomia, o repouso e situações de evasão, e tentam subtrair-se a exigências e a constrangimentos.

No segundo (estimulação), os turistas preocupam-se com o seu nível de excitação. Procuram a segurança, mas não a quietude. Buscam experiências incomuns, engraçadas, novas pessoas e experiências gastronómicas diferente.

No terceiro (relacionamento), os turistas procuram ampliar o seu círculo de relações sociais. Tendem a valorizar a ternura, o afecto, o convívio, a cooperação e o altruísmo. Estão predispostos a criar e a partilhar bons momentos.

No quarto (auto-estima e desenvolvimento), os turistas estão motivados para desenvolver as suas



competências, os seus conhecimentos e habilidades. Preocupam-se com o modo como são vistos pelos outros e pretendem mostrar-se competentes e ser respeitadas.

Finalmente, quando atingem o quinto nível (realização), as pessoas almejam a paz, a felicidade e a magia, procuram ser transportadas para um mundo diferente, mais espiritual, que lhes permita um envolvimento pleno nas suas experiências de viagem.

O modelo de Pearce (1988) segue o princípio defendido por Maslow (1970), segundo o qual o processo das necessidades é contínuo e evolui em degraus sucessivos, segundo uma escala de experiências de viagem.

A noção de que as motivações de viagem evoluem em função das experiências passadas é talvez o elemento mais valioso do modelo de Pearce. Mas o pressuposto segundo o qual a motivação dos turistas progride numa escada ascendente, em função da idade e da experiência pessoal, não tem sido corroborado pelos estudos empíricos (Ryan, 1998). Uma outra crítica enunciada por Jamal e Lee (2003) é a de que a aplicação da teoria de Maslow ao domínio das motivações turísticas não permite tomar em consideração uma série de necessidades importantes, como a curiosidade, a novidade, a exploração e a variedade.

#### 4.4. Modelo da consistência e complexidade

Mayo e Jarvis (1982) afirmam que “a viagem é uma forma de comportamento simbólico complexo através do qual o viajante é geralmente levado a satisfazer múltiplas necessidades” (citado em Harrill e Potts, 2002: 109). Mas, apesar de reconhecerem que os motivos são muito variados, os autores consideram que certos factores gerais estão presentes na maioria das situações de viagem. O risco, por exemplo, é visto como um forte factor de motivação turística. Mayo e Jarvis (1982) referem-se ao *Factor Ulisses* como a força motivacional que impele a pessoa a fazer algo de extraordinário e que contém geralmente algum grau

de risco. Os autores consideram ainda que as pessoas usam a experiência turística como uma espécie de *segunda realidade*, que serve de escape à normalidade da vida quotidiana. Consideram ainda que as viagens recreativas têm como denominador comum as seguintes necessidades básicas: curiosidade, ânsia de explorar o mundo e procura de variedade.

Mayo e Jarvis (1982) afirmam também que os conceitos de consistência e complexidade explicam muito do que acontece no ambiente de viagens, incluindo a motivação para viajar. Em concreto, consideram que a procura de variedade é uma forte motivação: a pessoa viaja para diversificar as experiências de vida (alterar a consistência), procurando experiências complexas através das viagens. Contudo, os autores não especificam as condições sociais e psicológicas que engendram os sentimentos de consistência e de complexidade.

#### 4.5. Modelo do equilíbrio homeostático e da procura de novidade

A partir da literatura sobre Marketing e comportamento do consumidor, Crompton e colaboradores (Crompton, 1979; Crompton e McKay, 1997; Lee e Crompton, 1992) desenvolveram uma concepção psicossociológica da motivação turística centrada em duas noções: homeostasia e desequilíbrio.

Segundo Crompton (1979), há desequilíbrio ou tensão no sistema motivacional sempre que surge uma necessidade. A perturbação gerada pelo desequilíbrio leva o organismo a desencadear uma série de acções com vista à satisfação da necessidade e, por conseguinte, à reposição do equilíbrio. Assim, a resolução satisfatória do estado de tensão é o critério a partir do qual o indivíduo compara e avalia diferentes alternativas de comportamento.

Crompton considera que a necessidade de evitar a rotina pode ser satisfeita através de diferentes comportamentos: por exemplo, ficar em casa, partir em viagem recreativa ou fazer uma viagem de negócios. Deste ponto de vista, a viagem recreativa (turística) é

apenas um dos vários comportamentos alternativos para resolver o desequilíbrio gerado pela rotina.

Com vista a reduzir a ambiguidade do modelo da homeostasia, Crompton realçou o papel da novidade como a principal motivação na escolha dos destinos turísticos, e propôs um modelo para a medição desta motivação (Lee e Crompton, 1992). Segundo estes autores, a importância que as pessoas atribuem à novidade na escolha de um destino turístico está directamente relacionada com o nível de excitação que procuram. Na sua vida quotidiana, um turista pode estar predisposto a procurar ou a evitar excitação, e a escolha de um destino turístico depende da avaliação dos atributos do destino em função do nível desejado de novidade percebida.

Apesar dos seus méritos, o modelo de Crompton, tal como outros modelos psicológicos apresentados anteriormente (de Iso-Ahola e de Pearce), não explica nem as razões pelas quais as pessoas sofrem desequilíbrios homeostáticos, cuja supressão implica a viagem turística, nem por que razão as pessoas têm diferentes predisposições para evitar ou procurar a excitação.

#### 4.6. O modelo dos factores “push-pull”

Os trabalhos de Dann (1977, 1981) e de Crompton (1979), que abordam a motivação turística numa perspectiva sociológica, deram origem ao modelo dos factores “push-pull”. Este modelo tem sido amplamente referido na literatura e tem sido utilizado em vários estudos (v.g. Riley e Van Doren, 1992; Jamrozy e Uysal, 1994; Lubbe, 1998; Kim et al., 2003; Bansal e Eiselt, 2003; Cunha et al., 2005). Dann (1977) identificou duas motivações básicas: a anomia e o autodesenvolvimento (Fodness, 1994). O conceito durkheimiano de anomia está directamente relacionado com o desejo de transcender o sentimento de solidão inerente à vida quotidiana; o autodesenvolvimento (*ego-enhancement*) deriva da necessidade de reconhecimento, a qual é satisfeita através do *status* conferido pela viagem (Cunha et al., 2005).

O modelo “push-pull” resulta da decomposição das decisões de viagem em duas forças motivacionais. A primeira (push) é a que leva o turista a decidir viajar, independentemente do destino que vier a escolher (a anomia e o autodesenvolvimento fazem parte deste primeiro grupo de factores). A segunda (pull) é uma força exterior constituída pelas características e atributos dos destinos, que exerce uma atracção sobre o visitante e determina a sua escolha. Noutros termos, os factores “push” são os motivos sócio-psicológicos que predispõem os indivíduos a viajar e que ajudam a explicar o desejo de viajar (Crompton, 1979); por sua vez, os factores “pull” (atracções) são os factores que atraem os turistas para um dado destino e cujo valor constitui o objecto da viagem (Riley e Van Doren, 1992). Estes últimos estão relacionados com as características, atracções ou atributos de um destino que reforçam os factores “push”, podendo ser recursos tangíveis (praias, montanhas, monumentos, etc.) ou intangíveis (imagens, percepções, expectativas).

Crompton e McKay (1997), referido por Cunha et al. (2005), incluem sete domínios motivacionais no grupo dos factores “push”:

- novidade: o desejo de procurar ou descobrir experiências novas e diferentes através das viagens recreativas;
- socialização: o desejo de interagir com um grupo e os seus membros;
- prestígio/status: o desejo de alcançar uma elevada reputação aos olhos das outras pessoas;
- repouso e relaxamento: desejo de se refrescar mental e psicologicamente e de se subtrair à pressão do dia-a-dia;
- valor educacional ou enriquecimento intelectual: desejo de obter conhecimento e de expandir os horizontes intelectuais;
- reforço do parentesco e procura de relações familiares mais intensas;
- regressão: desejo de reencontrar um comportamento remanescente da juventude ou infância, e de subtrair aos constrangimentos sociais.

Quanto aos factores “pull”, Fakeye e Crompton (citado por Cunha et al., 2005) identificam seis domínios:

- oportunidades sociais e atracções;
- amenidades naturais e culturais;
- acomodação e transporte;
- infra-estrutura, alimentação e povo amigável;
- amenidades físicas e actividades de recreio;
- bares e entretenimento nocturno.

Por seu turno, Lubbe (1998) classifica as atracções turísticas em estáticas (paisagens, clima, cultura), dinâmicas (alimentação, serviços, acessos) e decisões correntes (promoção, preço).

Diversos autores consideram que os factores “push” antecedem os “pull” e que, por isso, são independentes. As forças internas (factores “push”) impelem as pessoas a viajar e, em seguida, as forças externas dos destinos atraem-nas na escolha de um destino particular. No entanto, diversos investigadores (Baloglu e Uysal, 1996; Kim et al., 2003; Klenosky, 2002; Uysal e Jurowski, 1994, citados por Cunha et al., 2005) sustentam que os dois tipos de factores não podem ser considerados como inteiramente independentes, mas antes como inter-relacionados. Mais concretamente, segundo Lubbe (1998) é possível encontrar três tipos de associações entre os factores “push” e “pull”. Em primeiro lugar, o turista potencial pode ser motivado mais pelas suas necessidades (push) do que pelas atracções de um destino (pull); em segundo lugar, o turista potencial tem necessidades que apenas podem ser satisfeitas em destinos específicos; em terceiro lugar, o turista potencial pode igualmente ser influenciado tanto por factores “push” como pelos “pull” (Cunha et al., 2005).

## 5. A abordagem sócio-antropológica da motivação turística

É possível superar a dicotomia dos factores “push versus pull” ou intrínsecos versus extrínsecos, se considerarmos a questão da motivação turística no âmbito dos problemas gerais da modernidade, e adoptando uma grelha de análise mais ampla, de nível sócio-antropológico. Esta perspectiva foi

iniciada por MacCannell (1973), ao inscrever na agenda de investigação o problema da autenticidade. Não se trata já de identificar um conjunto de causas instrumentais do comportamento turístico, mas sim de responder a uma pergunta de maior fôlego: *O que é que nos faz viajar?* Ou, noutros termos, *qual o ‘ethos’ da experiência turística?* Suscitando também respostas para outras duas questões: *«Quais os efeitos da experiência de viagem sobre os próprios turistas?* E, reciprocamente, *de que modo a presença dos turistas afecta as práticas culturais dos residentes?*

### 5.1. A procura da autenticidade

A autenticidade é a característica daquilo que é genuíno, original, inalterado ou “verdadeiro”. No âmbito do turismo, a autenticidade refere-se a uma espécie de motivação: *a busca de experiências culturais genuínas, autênticas*. Contudo, o turismo tem sido acusado de destruir a autenticidade através da vulgarização, especialmente nos domínios da expressão artística como a dança, os rituais, os festivais, adulterando práticas culturais e transformando-as em mercadoria. À medida que o turismo se desenvolve, as danças tradicionais e o artesanato artístico cedem lugar a imitações baratas para satisfazer as necessidades dos visitantes e proporcionar aos residentes melhores rendimentos com o menor esforço possível (Archer e Cooper, 2002). Assim, em vez de ser um dado adquirido, a autenticidade no turismo parece ser uma produção conjunta de empresários, especialistas de Marketing, guias, animadores e instituições culturais (Hughes, 1995).

Procurará o turista realmente experiências autênticas, e conseguirá ele reconhecê-las? E terá de facto a comunidade anfitriã um interesse genuíno em apresentar-lhe o que considera mais autêntico?

Boorstin (1961) e Redfoot (1984) afirmaram que o

---

5 - Etimologicamente, “o sentido mais antigo de ethos é habitáculo, o lugar em que uma pessoa se move; mais tarde passou a designar, costumes, conduta estabelecida, hábito (...) O que a ética procura é, com toda a exactidão, explorar «o lugar em que uma pessoa se movimenta» (Savater, 1995: 43)

turista moderno não está interessado no autêntico, enquanto outros, como MacCannell (1973, 1976), pelo contrário, sustentam que o turista moderno está empenhado na busca de autenticidade precisamente porque esta se tornou um bem escasso nas sociedades modernas.

O ponto de partida de MacCannell é a ideia de que o homem ocidental moderno vive uma realidade artificial, não autêntica, sendo o turismo um meio que lhe permite buscar a autenticidade algures noutra local, noutra cultura e/ou noutra período histórico. “A preocupação dos modernos em relação à superficialidade das suas vidas e à inautenticidade das suas experiências é paralela à preocupação com o sagrado na sociedade primitiva” (MacCannell, 1973: 589-590).

Inspirando-se no modelo dramático do sociólogo interaccionista Goffman (1959), MacCannell assume que cada situação turística pode ser analisada a partir de duas regiões: o palco e os bastidores. Goffman (1959) caracteriza as interações sociais como uma sequência de representações de papéis de actores em palco. Indo mais além, o autor assume que um lugar ou uma pessoa é uma contínua fonte de expressão. As pessoas, enquanto actores, exprimem-se continuamente, e fazem-no tanto no palco como nos bastidores. A região da frente (o palco) é o lugar onde ocorre a performance. E cada performance obedece a um padrão fixo, por forma a definir a situação para aqueles que observam (Goffman, 1959). O palco inclui o contexto (adereços, decoração, cenário, estrutura dos objectos e construções históricas) e os atributos pessoais do actor. Entre estes atributos incluem-se a idade, o género, o cargo, a posição hierárquica, os padrões de linguagem, etc., que Goffman (1959) diferencia em aparência e maneiras. Em essência, quando não está a relaxar nos bastidores, o actor está sempre a representar o seu papel na boca de cena, exibindo perante a sua audiência o que julga ser apropriado à situação do momento.

Na senda de Goffman, MacCannell (1973) considera que aquilo que é colocado em palco é menos autêntico

do que o que se pode observar nos bastidores. Os turistas tentam geralmente entrar nos bastidores (as “regiões dos fundos”, isto é, as zonas não turísticas), porque associam estas zonas à relação de intimidade e à autenticidade das experiências (MacCannell, 1973). Os bastidores têm relação directa com a performance que decorre no palco, mas fornecem uma impressão notoriamente contraditória com aquela que o actor suscita ao seu público quando está em palco. É nos bastidores que o actor planeia a performance que exhibe à frente, no palco, por isso ele não deseja que a audiência lá entre. Terminando a sua representação, o actor retira-se para os bastidores, para relaxar. A boca de cena e os bastidores podem situar-se na mesma área, mas as audiências são separadas (Goffman, 1959).

A separação das duas áreas (palco e bastidores) tem lugar em qualquer contexto de interacção social, e em qualquer momento da vida quotidiana. Goffman apresenta vários exemplos de regiões palco/bastidores, tais como cozinha/sala de jantar, ‘on-air’/‘off-air’ dos estúdios de rádio ou balcão/*back office* em recepções de hotéis.

Para descrever os eventos concebidos para impressionar os turistas, MacCannell (1973) usou a metáfora dramática de *autenticidade encenada*, entendida como a criação de uma falsa realidade *para turista ver*<sup>6</sup>. Quando a cultura é produzida deste modo tudo se resume a uma farsa. Assim, segundo MacCannell, o problema surge quando o anfitrião consegue convencer os turistas do carácter autêntico de festivais e actividades da “região de fachada” do destino. Esse disfarce protege a verdadeira “região dos fundos”, onde decorre a vida autêntica, por exemplo, as casas dos habitantes locais e os espaços públicos ‘não turísticos’.

6 - A expressão “*para inglês ver*” refere-se precisamente à encenação da realidade para produzir nos outros uma impressão favorável. Note-se que a referida expressão se banalizou na língua portuguesa muito antes da emergência do turismo. É provável que tenha origem num passado remoto, pois, desde a assinatura do Tratado de Windsor, em 1386, os ingleses foram - durante 6 séculos - os principais parceiros comerciais dos portugueses.

## 5.2. Diferentes perspectivas sobre a autenticidade

Cohen (1988) identificou na literatura sobre o tema da autenticidade três hipóteses alternativas:

- o turismo induz a exploração da vulgarização cultural;
- o turismo destrói a autenticidade ao ‘expô-la’;
- o turismo é incapaz de satisfazer o desejo do turista de uma experiência autêntica.

No entanto, na opinião de Cohen, qualquer destas hipóteses faz referência a uma noção limitada de autenticidade. Para este autor, a autenticidade é um conceito socialmente construído, e o seu significado é socialmente negociável. Como refere Getz (2002: 426), “(...) a autenticidade pode significar pré-moderno (que é quase sempre o conceito dos antropólogos), algo não vulgarizado, reconstruções precisas ou mesmo semelhantes ao objecto real. [No entanto,] Os visitantes podem contribuir para uma ‘autenticidade emergente’, quando os eventos criados são aceites como autênticos”.

Um outro aspecto, referido por Pearce (1982), é o facto da satisfação do visitante não depender da autenticidade intrínseca dos eventos, mas sim da sua percepção de autenticidade e da sua necessidade de experiências autênticas. Há turistas que exigem o autêntico, outros não distinguem o falso do autêntico, outros ainda dão-se por satisfeitos perante simulacros, mesmo que os percebam como tal.

A busca da autenticidade parece ser uma exigência apenas de turistas mais sofisticados. E, como afirma Berghe (1993), “se a busca de autenticidade pode, inicialmente, prejudicar a cultura local, ela acaba revivendo e revigorando tradições que estavam morrendo sob o impacto de outras forças modernizadoras (...) e os habitantes locais podem inventar uma autenticidade nova e refinada” (in Getz, 2002: 427).

Partindo da disparidade de concepções expressas na literatura, Getz (2002) propõe a harmonização de três perspectivas sobre a autenticidade: a dos antropólogos sociais; a dos organizadores de eventos e festivais; e a dos visitantes (ver Figura 1). Para os antropólogos, a autenticidade é uma medida dos significados culturais inerentes a festividades e celebrações; isto é, a

partilha de elementos válidos de uma cultura. Para os organizadores de eventos e festivais, a autenticidade é uma medida de controlo comunitário e de sucesso em mobilizar os residentes para apoiar o evento e participarem nele. Esta segunda perspectiva pode abranger, implícita ou explicitamente, a noção de auto-imagem. Neste sentido, autenticidade significa aceitação. Finalmente, na perspectiva do visitante, a autenticidade é uma medida de percepção.

No alto da pirâmide, encontra-se o festival tradicional e não-comercializado, com alto controlo social e aceitação, mesmo se presenciado por turistas. No nível intermédio, Getz situa os eventos inventados ou adaptados para os turistas, com uma baixo significado cultural, mas que, com o passar do tempo, podem gerar uma convergência de significado e aceitação comunitária e, no limite, fazer surgir novas tradições.

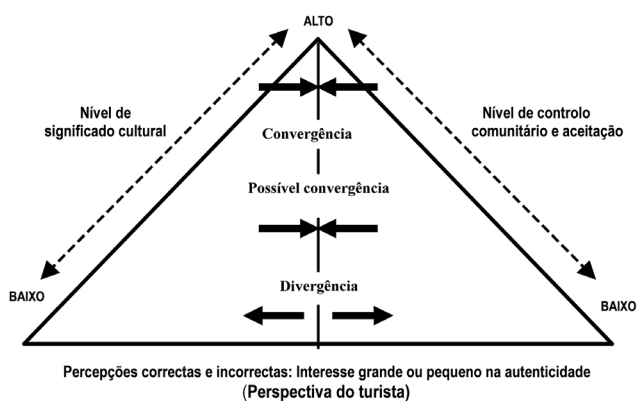


Figura 1: Três perspectivas da autenticidade do evento (Getz, 2002)

Fonte:

Getz (2002)

Foi neste sentido que Cohen (1988) enunciou o conceito de “autenticidade emergente”: um processo pelo qual um produto cultural projectado se vai tornando autêntico, com o passar do tempo. Getz (1991) descreve um festival “inventado” - o “Dickens na Praia” - que ilustra bem a convergência de perspectivas entre comunidade local e visitantes. A partir do exemplo deste festival, Getz (2002: 430) conclui: “Na América do Norte e outras nações novas, os festivais tradicionais e os eventos são poucos, em comparação com a grande mobilidade da população. Em virtude da ausência de celebrações ‘autênticas’, as

*comunidades inventam as suas próprias. Quem é capaz de dizer que esses eventos são menos autênticos do que os festivais centenários?”*

### 5.3. Autenticidade construtiva e autenticidade subjectiva (existencial)

As primeiras concepções sobre autenticidade, como a de MacCannell, atribuem ao turista uma papel passivo. Porém, como acabámos de referir, a interacção e as adaptações recíprocas entre os diferentes actores sociais - residentes, turistas e organizadores - pode resultar numa autenticidade construída. Actualmente, quanto visitam parques temáticos ou sítio históricos, muitos turistas esperam que lhes propiciem experiências de lazer com um elevado valor de entretenimento (Janiskee, 1996; Bruner, 1989). Assim, uma das formas de responder à procura de experiências estruturadas por parte dos turistas tem sido o recurso a “reconstituições ao vivo” de cenas históricas (Janiskee, 1996). Tais performances são concebidas e executadas com o propósito de corresponderem às expectativas dos turistas. Exemplos disso, em Portugal, são as “feiras medievais” e as “ceias medievais” que anualmente se realizam nas ruínas dos castelos, no Verão. Note-se que, nas ceias medievais, os turistas são algo mais do que figurantes: são autênticos *comensais medievais*. Adoptando o pressuposto de MacCannell (1973) de que a autenticidade “habita” algures noutra cultura, as reconstituições históricas podem muito bem ser um catalizador das impressões de autenticidade, na medida em que transportam psicologicamente os participantes para outros tempos e outras culturas. Por conseguinte, as performances de “história viva”, embora não estando em conformidade com um hipotético modelo original, podem gerar *experiências autênticas*, num triplo sentido:

- 1) Implicam o envolvimento dos vários tipos de participantes, pondo em interacção criativa visitantes e residentes, e suscitando algum grau de identificação com os papéis que momentaneamente desempenham; por

consequente, tais situações não são vividas como farsa ou embuste.

- 2) São construções colectivas (em alguns casos, os visitantes podem ser co-actores); e, obviamente, tais experiências não são - nem poderiam ser - reproduções fiéis de supostos modelos originais.
- 3) Podem ser entendidas como experiências de transição ou liminais (Turner e Turner, 1978) ou ritos de passagem (Van Gennep, 1908) que, ao suscitarem simultaneamente a razão e as emoções, propiciam a experiência do Eu autêntico (Wang, 1999). Ou seja, mesmo que possam ser entendidas como inautênticas no sentido maccannelliano, são experiências que geram um sentido de autenticidade existencial, dada a sua natureza criativa e catártica. Neste sentido, ‘comungar’ de um evento turístico ‘ritual’ - que, curiosamente, poderá não passar de uma farsa à luz da racionalidade pura - pode ter um valor de profunda autenticidade.

### 5.4. A perspectiva pós-modernista sobre a autenticidade

Do ponto de vista da História, considera-se geralmente a autenticidade como uma medida de fidedignidade às origens (por exemplo, é pela conformidade a modelos originais que na Arqueologia se valida um achado). Isso significa que as alterações subsequentes, a criatividade e a emergência de novos atributos retiram autenticidade a um objecto. Porém, o problema é que nas sociedades humanas não existe um ponto de origem absoluto, nada é estático, tudo está em mudança contínua (Bruner, 1994). Assim sendo, como abordar a autenticidade de parques temáticos como o Parc Asterix, a Disneydândia ou mesmo o Oceanário de Lisboa? Nestes casos, como distinguir entre a ficção ou simulacro e a realidade? Não será a realidade ela própria uma encenação continuamente renovada?

É em resposta a questões deste tipo que as concepções pós-modernistas abordam a autenticidade no turismo, pela via da sua desconstrução (Wang, 1999). Contrariamente a Boorstin (1964) e a MacCannell

(1973, 1976) que se preocupavam com os falsos eventos ou com a “autenticidade encenada”, os pós-modernistas não consideram que isso seja um problema.

O modelo da hiper-realidade de Umberto Eco (1986) é a matriz das concepções pós-modernas, relativamente às questões da autenticidade. Para este autor, parques temáticos como a Disneyland ou a Disney World nasceram da fantasia e da imaginação, e seria absurdo discutir a sua autenticidade, pois nem sequer existe um original que lhes sirva de quadro de referência. Em reforço desta ideia, Baudrillard (1983) recorreu ao conceito de *simulacrum* de Platão para explicar diferentes ordens culturais na história da humanidade. Assim, três “ordens de simulacros” foram identificadas: a primeira, a dos “contrafactos”, que vigorou entre a Renascença e o início da Revolução Industrial, corresponde à emergência da representação; a segunda, típica da sociedade industrial, corresponde à infinita reprodução em série de cópias exactas do mesmo objecto; a terceira - a ordem do simulacro propriamente dito - é a época histórica actual. Baudrillard (1983) sustenta que, devido à ausência de qualquer referencial real, a vida pauta-se actualmente pelo modo de referendo, segundo uma “metafísica do código” (Baudrillard 1983). O exemplo principal referido por Baudrillard é, mais uma vez, a Disneyland.

À luz das concepções pós-modernas, a cópia e a imitação são justificadas, e as discussões sobre a autenticidade perdem sentido. Cohen (1995), segundo Wang (1999), apontou duas razões para a perda de interesse dos pos-modernistas pela autenticidade. Primeira: se a justificação cultural do turista moderno era a procura de autenticidade, então, a justificação cultural do turista pós-moderno é a “procura de entretenimento lúdico” e um “prazer estético de superfície”. Segunda: o turista pós-moderno torna-se mais reflexivo em relação aos impactos do turismo nas comunidades locais frágeis. Assim, a “autenticidade encenada” pode ser um meio de preservar o equilíbrio dos sítios turísticos mais

frágeis. Veja-se o caso das Grutas de Altamira (Norte de Espanha) onde, para assegurar a sua conservação, se optou por uma reprodução minuciosa das pinturas rupestres na *Nova Gruta do Museu de Altamira*, utilizando os mesmos procedimentos pictóricos, de modo a que o visitante possa admirar com minúcia o grande tecto de bisontes policromos. A este caso, como a muitos outros, aplica-se bem a caracterização de McCrone et al. (1995): “A *autenticidade e a originalidade são, acima de tudo, questões de técnica... Para os pós-modernistas, o que é interessante em relação ao património é que a realidade depende do grau em que uma apresentação é convincente, do modo como a ‘autenticidade’ das obras é ‘encenada’... Quanto mais ‘autêntica’ for a representação, mais ‘real’ ela é*” (citado em Wang, 1999: 357).

### 5.5. Fundamentos da autenticidade existencial

No seu artigo *Rethinking Authenticity in Tourism Experience*, Wang (1999) apresenta os fundamentos teóricos para uma teoria da autenticidade existencial da experiência turística. Segundo o autor, a noção de autenticidade existencial, enquanto concepção ontológica, tem já uma longa tradição, com origem em Nietzsche, Heidegger, Sartre e Camus. Na teoria política é também uma preocupação que remonta a Montesquieu e a Rousseau (Bergman, 1970; Trilling, 1972). Segundo Heidegger, inquirir sobre o sentido do Ser é procurar o sentido da autenticidade. Na senda de Berger (1973), Wang (1999: 358) afirma que também “*para o senso comum, a autenticidade existencial denota um estado especial do Ser em que cada um é verdadeiro para si próprio, e age de forma a contrariar a perda do ‘verdadeiro self’ nos papéis públicos e nas esferas públicas da moderna sociedade ocidental*”. Nesse sentido, Turner e Manning (1988) preconizam a aplicação da noção heideggeriana de autenticidade existencial ao domínio da experiência turística. De igual modo, Hughes (1995: 799) afirma que seria necessária uma perspectiva mais existencial da autenticidade, na qual fosse possível “*descobrir manifestações de autenticidade através de uma afirmação*

*individual da identidade pessoal*". Também Neumann adota o conceito de autenticidade existencial a um estudo de caso de experiências turísticas no Cannon Valley, nos Estados Unidos.

No entanto, *'ser verdadeiro para si mesmo'* afigura-se, à primeira vista, como uma questão epistemológica, pois algo só é "verdadeiro ou falso" à luz dos critérios usados para emitir juízos. Assim sendo, como poderá o Eu ser entendido como "verdadeiro" ou "falso"? Wang (1999: 360) afirma que *"a justificação não pode ser feita em termos epistemológicos (...) só faz sentido procurar o Eu autêntico em termos de um ideal de autenticidade que emerge na sociedade moderna (...) em resposta à ambivalência das condições existenciais da modernidade."* Trata-se assim de uma reacção contra a "desintegração da sinceridade", e a sua ocorrência está intimamente relacionada com o sentimento de perda do "Eu real" nos papéis públicos (Berger, 1973: 82).

Wang (1999) afirma que o ideal de autenticidade se consubstancia na nostalgia e no romantismo. Pela via da nostalgia, o ideal de autenticidade leva a modos de vida em que as pessoas se sentem mais livres, mais inocentes, mais espontâneas, mais puras e mais verdadeiras consigo próprias. Estes modos de vida são detectados no passado e na infância. Ora, o turismo permite a expressão da nostalgia, nem que seja temporariamente, empática ou simbolicamente. Mas também dá expressão a um modo de vida romântico, na medida em que acentua a naturalidade e o fluir dos sentimentos, em resposta aos constrangimentos impostos pela racionalidade da vida moderna. Assim, *"em contraste com os papéis quotidianos, o papel turístico está ligado ao ideal de autenticidade. O turismo é então visto como um simplificador, um libertador, mais espontâneo, mais autêntico, ou menos sério, menos utilitário e mais romântico, um estilo de vida que permite às pessoas manterem-se à distância ou transcender as suas vidas quotidianas"* (Wang, 1999: 360). O montanhismo, as caminhadas, o campismo, os piqueniques ou os desportos de aventura são alguns dos muitos exemplos em que a autenticidade

existencial se exprime. Mas, como diz Wang *"nessas actividades, as pessoas não estão preocupadas com a autenticidade dos objectos visitados. Elas estão antes à procura dos seus Eus autênticos com a ajuda de actividades ou de objectos visitados"* (op. cit.).

É certo que no turismo a liberdade é limitada por inúmeros constrangimentos - horários, itinerários de trânsito, questões financeiras - e pelo controlo social de diversas organizações empresariais e governamentais. Nesse sentido, Dann (1996) considera que tal liberdade não passa de uma fantasia, uma liberdade ilusória. É certo que a experiência turística tem os seus próprios constrangimentos, mas estes não são um obstáculo à autenticidade existencial, são apenas, segundo Wang (1999), um custo necessário. De facto, como sublinha este autor, tal liberdade no turismo até pode ser uma fantasia, mas "tal fantasia é bem real - é um sentimento fantástico. A despeito de ser um sentimento subjectivo (ou intersubjectivo), ele é real para o turista (...) Este sentimento fantástico é o verdadeiro sentimento que caracteriza a autenticidade existencial" (op. cit.: 360) Wang (1997) refere duas dimensões do Ser que são constitutivas do "Eu autêntico": a *razão* e a *emoção*; o *auto-controlo* e a *espontaneidade*; o *Logos* e o *Eros* ou, nos termos de Freud, o *"princípio da realidade"* e o *"princípio do prazer"*. Segundo o autor, o Eu inautêntico surge quando se instala um desequilíbrio entre as duas partes do Ser. Nas sociedades modernas, o Logos assume o controlo das emoções, das sensações corporais e da espontaneidade. Como exemplo disso, Wang (1999) refere um estudo empírico de Hochschild (1983) que mostra que as hospedeiras dos voos norte-americanos são "forçadas" a sorrir aos passageiros: eis um indício claro de que elas perderam o seu Eu autêntico no desempenho de um papel profissional.

Em suma, nas condições da modernidade, o Eu verdadeiro emerge como um ideal que tenta resistir ou inverter a ordem dominante das instituições. E é em espaços afastados das instituições dominantes que o Eu autêntico mais facilmente se exprime: *"um espaço com*



as suas fronteiras culturais e simbólicas que estabelecem uma demarcação entre o profano e o sagrado (Graburn, 1983), entre a responsabilidade e a liberdade, entre o trabalho e o lazer, e entre papéis públicos inautênticos e o *Eu autêntico*" (Wang, 1999: 361). A natureza é um dos espaços que favorece a autenticidade do Eu, e daí a sua importância para o turismo.

Contudo, a autenticidade do Eu nunca se atinge na plenitude. A experiência do Eu autêntico ocorre dentro de uma "zona liminal" (Graburn, 1983; Turner, 1973), em que a pessoa se mantém afastada dos constrangimentos sociais (prescrições, obrigações, etc.) e inverte, suspende ou altera a ordem rotineira e as normas. No entanto, apesar de se desprender dos constrangimentos quotidianos, o indivíduo não chega ao ponto de abandonar o Logos, a ordem social e as responsabilidades sociais, mantendo-se, aliás, em condições de regressar ao seu modo de vida habitual. Wang (1999) descreve quatro modalidades de autenticidade existencial: sensações corporais e auto-criação (a nível intrapessoal), e laços familiares e *communitas* turística (a nível interpessoal).

#### 5.5.1. Autenticidade intrapessoal: sensações corporais e auto-criação

As sensações corporais constituem uma importante dimensão da experiência turística. Relaxamento, reabilitação, diversão, recreação, entretenimento, prazer sensual, excitação, jogo - eis algumas das actividades que afirmam a importância do corpo no turismo. Mas a procura de prazer corporal também assume feições de ritual: o ritual recreativo (Graburn, 1983). Além disso, a questão do corpo envolve dois níveis: o sensual e o simbólico. Nesta dupla função de *locus das sensações corporais* e de *sistema de signos* (Bourdieu, 1984; Featherstone, 1991; Rojek, 1993), o corpo exprime a identidade pessoal - incluindo a saúde, a naturalidade, a juventude, o vigor, a vitalidade, a beleza, a energia, o gosto, o estilo pessoal, etc. - e as sensações corporais mais íntimas. Mas é também sobre o corpo que se exerce o controlo social dos indivíduos (Foucault, 1975; Giddens,

1990), e é através dele que se estruturam as relações espaço-temporais da divisão social do trabalho (Lefebvre, 1991). Tais contingências impõem um auto-controlo das pulsões e dos impulsos corporais, gerando um sentido de alienação, uma sensação de *inautenticidade existencial*, tanto no plano espiritual como corporal (Wang, 1999). Por conseguinte, a preocupação relativa às sensações corporais é de facto uma preocupação relativa às fontes corporais, intrapessoais, do Eu autêntico.

A praia é um lugar em que o corpo busca a autenticidade, pois ela permite-lhe, por um lado, relaxar e subtrair-se ao controlo e auto-controlo impostos pelas estruturas sociais e, por outro lado, contrariar a rotina e assumir um estado experiencial mais intenso - via recreação, diversão, entretenimento, espontaneidade, em suma, permite-lhe viver a autenticidade existencial. Assim, apesar das críticas que lhe são dirigidas enquanto protótipo do turismo de massas, as férias na praia - ao sol, na areia, na água, de pele exposta - permitem ao corpo reabilitar os seus próprios direitos de *sujeito*, em contraponto às situações quotidianas em que, devido à divisão social do trabalho, é apenas *objecto* de auto-controlo, auto-constrangimento e manipulação organizacional (Lefebvre, 1991; Wang, 1999).

Porém, não é só o corpo que procura reabilitar os seus direitos, a mente individual também carece de autonomia. É neste contexto que Wang (1999) refere a segunda dimensão da autenticidade intrapessoal: a auto-criação.

A racionalização de quase todas as actividades humanas, na sociedade moderna, é a razão pela qual as acções quotidianas "*deixam pouco espaço ao espírito de invenção, ao arbítrio e à disposição de se deixar as coisas mudarem*" (Lasch, 1979, citado em Wang, 1999: 363). Em consequência, "*o risco, o desafio e a incerteza - componentes importantes do jogo - não têm lugar na indústria ou nas actividades infiltradas pelos padrões industriais, que procura precisamente predizer e controlar o futuro e eliminar o risco*" (ibid.).

Como alternativa à racionalização, emerge a procura

de experiências que implicam a auto-criação e a afirmação da identidade, como uma das principais dimensões da motivação turística, que está bem patente no turismo de aventura.

Uma das consequências da modernidade, segundo Giddens (1990) é o “sentimento de perda” que deriva da rotinização e da super-predictabilidade e que se traduz inevitavelmente numa perda do sentido da identidade, numa alienação em relação ao Eu autêntico. Afastando-se dos seus papéis quotidianos e empreendendo certas actividades turísticas (por exemplo, escaladas, cruzeiros marítimos), que propiciam a expressão lúdica e criativa e, principalmente, o assumir de desafios e riscos, cada indivíduo persegue o seu ideal de autenticidade. Tais actividades permitem, não só o *fluir* da experiência (Csikszentmihalyi, 1975), como também são vividas como êxitos pessoais: cada desafio superado, cada conquista de um cume escarpado, é também uma conquista no domínio espiritual do Eu autêntico. Além disso, estas experiências de aventura, que permitem ao indivíduo *ser herói em causa própria*, são também experiências de “*transcendência sensual*” (Vester, 1987), na medida em que propiciam um nível superior de harmonia entre as duas esferas do Ser - o corpo e espírito.

#### 5.5.2. Autenticidade interpessoal: laços familiares e *communitas* turístico

Tönnies defendeu a tese de que a substituição da “comunidade” tradicional pela “associação” - a primeira mais emocional e a segunda mais formal - implicou o fim da “autenticidade social” ou da “sociabilidade natural” (Maffesoli, 1995). As modernas estruturas sociais - o Estado, os modernos sistemas de produção e o mercado - retiram espaço à autenticidade social, secundarizando as relações de amizade e de intimidade. A este nível, a procura de autenticidade pela via do turismo insere-se no conjunto de novas práticas culturais que visam restaurar relações sociais com características de “comunidade emocional” (Maffesoli 1995). Como

afirma Wang (1999: 364): “Os turistas não buscam apenas a autenticidade do Outro. Eles também buscam a autenticidade entre eles próprios. Os objectos visitados ou o turismo podem ser apenas meios, ou o *medium*, através dos quais os turistas se reúnem e, deste modo, experimentam relações interpessoais autênticas”.

O turismo familiar é visto por Wang (1999) como um exemplo típico de busca de autenticidade interpessoal. Adoptando a ideia de Berger (1973) de que a família é a principal esfera privada em que o homem moderno pode vivenciar o seu “verdadeiro Eu”, o autor caracteriza o turismo familiar como um ponto culminante, uma experiência ritual, das relações autênticas. As férias são uma oportunidade para se reforçar o sentido de comunhão plena no grupo primário, como a família. E, para muitas famílias, as crianças constituem o ponto fulcral das experiências de férias.

Além disso, o turismo, à semelhança da peregrinação, propicia uma nova forma de sociabilidade. Turner (1973), inspirando-se em Tönnies, afirma que os peregrinos, quando empreendem a sua caminhada vão em busca de um centro investido dos valores mais sagrados e de fortes emoções, que encontram no seio de uma *communitas*. Trata-se de uma “espécie de nostalgia em que o status social, a individualidade e o ambiente se fundem para criar um simulacro de sociedade ideal”, diz Amirou (1995). A *communitas* ocorre como uma relação interpessoal pura, imediata, entre peregrinos que se vêem uns aos outros como iguais, em termos da sua humanidade comum. Além disso, a *communitas* pressupõe uma troca comunicacional e está intimamente ligada à liminalidade, que é descrita por Remy (2000: 44-45) do seguinte modo: “*Elle constitue une transition entre deux états, l'un dont on doit se séparer et l'autre dans lequel on doit entrer. Le retrait du premier se légitime par un changement de status dont le rôle va assurer la réalisation. La communitas se présente comme une sociabilité possible dans un espace/temps interstitiel où l'on doit conjurer la précarité et exalter l'avenir que l'on doit assumer*”.

Segundo Turner (1973), o que se verifica entre peregrinos pode, em grande medida, ser transposto para a viagem turística, a qual pode também ser vista como um rito de passagem, uma “quase-peregrinação” (Turner e Turner, 1978). Uma descrição de Lett (1983, citada em Wang, 1999: 365), de turistas de iate norte-americanos nas Caraíbas, é bem ilustrativa de alguns atributos da *communitas* turística: “Raramente fazem referência ao seu estatuto social ou ocupação profissional (...) Apresentam-se uns aos outros apenas pelo nome (...) Evitam referências aos objectos que possam indicar o seu estatuto social e económico, incluindo automóveis, casas, roupas e jóias (...) Não exibem qualquer relutância em abordar e cumprimentar pessoas estranhas, muito típico entre a classe média dos EUA. Pelo contrário, (...) mostram-se descontraindo, abertos e mesmo agressivamente amigos uns em relação aos outros”.

## 6. Uma tentativa de síntese: autenticidade e imaginário turístico

Apoiando-se em Sapir (1967), Amirou (2000: 29-31) também redefiniu a noção maccannelliana de autenticidade, atribuindo-lhe um cunho mais subjectivo e mais próximo da noção proposta por Wang (1999): “Edward E. Sapir opõe as culturas «autênticas» (genuine cultures) às culturas «inautênticas» (spurious cultures). Definida como a perfeita adaptação e adequação do indivíduo à cultura do seu grupo, a autenticidade pressupõe da parte dos sujeitos uma adesão íntima, uma aceitação profunda dos valores colectivos (...) Esta busca de «autenticidade» exprime-se no turismo sob a forma de desejo de pertencer a um «Nós». A constituição de um Nós surge como uma condição de «autenticidade». Esta autenticidade é gerada por esta fusão parcial das consciências num «Nós». (...) Dito de outro modo, é a adesão a um «Nós » que permite ao indivíduo escapar à massa, à diferenciação social, ao inautêntico da vida moderna».

Numa perspectiva sócio-antropológica, o turismo exprime um tripla procura: a procura de um lugar;

a procura de si; a procura do outro. Cada dimensão desta *procura* suscita aspectos diferenciados do imaginário turístico, designadamente: o *exotismo* dos lugares, a *procura de sentido* e a *procura de novas formas de sociabilidade*. Deste ponto de vista, a autenticidade é um componente essencial do imaginário turístico. Como afirma Amirou (1999) “promete-nos uma viagem ao centro das coisas, ao mundo verdadeiro”. Amirou (2000) caracteriza a viagem turística a partir de três formas mobilidade (espacial, societal e simbólica, isto é, mutação existencial), de três tempos (partida, estada num outro lugar e regresso) e de uma relação tríplice (relação consigo mesmo, com os outros e com o espaço).

Assim, a viagem pressupõe uma descentração no tempo (rumo à História ou à infância), na alteridade (as diferenças culturais ou a implicação nos valores da sua própria sociedade) e na socialidade (negação das fronteiras entre classes sociais). Porém, tal descentração apresenta-se como “aquilo que une os contrários: o aqui e o alhures, o outro e o mesmo, o interior e o exterior, o passado e o quotidiano, a natureza e a cultura” (Amirou, 2000: 17).

Esta dialéctica de descentração, inerente às viagens de férias, confere ao fenómeno turístico uma vasta dimensão simbólica/ideológica, a qual deu origem a uma vasta miríade de concepções específicas, parcelares e heterogéneas, sobre o turismo e os turistas. Assim, *para não se confundir a árvore com a floresta*, faz todo o sentido abordar o comportamento turístico numa perspectiva ampla, sócio-antropológica, evidenciando os fundamentos míticos do imaginário turístico, tal como sugere Amirou (1995, 1999, 2000).

Note-se que o imaginário - entendido como as imagens e representações ligadas historicamente às viagens e às férias - constitui um dos três vértices do “triângulo antropológico” do comportamento turístico. Os outros dois são as sociabilidades (entre amigos, casais, famílias, em clubes, etc.) e a relação com o espaço (real ou imaginário, natural ou artificial, físico ou simbólico).

A noção de autenticidade *existencial* releva de um imaginário turístico que corresponde ao «espaço mental» do sujeito turístico e que deve ser entendido numa acepção menos moralista e mais sócio-antropológica (por comparação ao imaginário que está ligado à noção de autenticidade objectiva). É neste sentido que a proposta formulada por Wang (1999) tem grande afinidade com a concepção de Amirou (2000a, 2002) sobre o imaginário turístico, que se apresenta com, pelo menos, três dimensões:

- 1) um imaginário heróico (enfrentar e desafiar os elementos: alpinismo, voo, desportos radicais, lazer solitário, raides, etc.). A aventura, a descoberta, a procura de emoções fortes, o pôr à prova as suas capacidades, ultrapassar fronteiras e todas as experiências limite - modos de acção simbolizados pelos aventureiros lendários -, são os meios que permitem vivenciar uma autenticidade existencial, validando o auto-conceito e dando voz a um sentido de heroicidade;
- 2) um imaginário intimista, tributário das noções de charme, de aconchego e de repouso - uma forma de quietismo -, que leva o indivíduo a contemplar a paisagens, a procurar ambientes tranquilos de museus ou aldeias, a privilegiar reencontros com amigos e familiares;
- 3) um imaginário cíclico, que induz as pessoas a retomarem práticas habituais e regulares nas suas férias: manter a tradição, frequentar regularmente o mesmo lugar, praticar a mesmo tipo de actividades, visitar anualmente os familiares, em suma, reproduzir uma espécie de rito que instaura novas ciclicidades e as sobrepõe às que pautam a vida no quotidiano.

Contudo, a acepção mais clássica de autenticidade tende a decompor o espaço do turismo, em “bons” e “maus” espaços, associando-os, respectivamente, a “bons” e a “maus” imaginários. No imaginário do “bom turista” ocidental/urbano, também perfilhado pelo investigador moralista, a procura do autêntico, do típico e do genuíno é uma actividade que requer

incurções prolongadas e meticulosas à montanha ou às zonas rurais, numa busca da verdade íntima, profunda e moral, por oposição às praias, que evocam o hedonismo e a superficialidade. Por isso, quanto mais difícil e escarpado for o itinerário e quanto mais exigentes forem as condições da visita, mais autêntico se sente o viajante, e mais veneração recebe da parte do investigador moralista E, ao invés, quanto mais sol, mais esplanada e cerveja, e quanto mais banhos e diversão, menos consideração merece o turista, aos olhos dos apologistas de uma versão mais elitista (ou maccannelliana) de autenticidade.

### Conclusão

As diversas teorias da motivação turística anteriormente apresentadas, quer as de micro-nível quer as de macro-nível, constituem, mesmo que de forma implícito, tentativas para uma explicação teleológica da actividade turística, ou seja, uma explicação da actividade turística baseada na sua finalidade ou no seu sentido último para os turistas. O pomo da discórdia entre as várias teorias de micro-nível, isto é, o aspecto que melhor as distingue e as diferencia, radica na identificação do tipo de mecanismo psicológico concreto que será accionado, seja por antecipação, seja no decurso das viagens de lazer, e que viabiliza todo o comportamento turístico, conferindo-lhe um sentido ou uma finalidade.

Todavia, se tivermos em devida conta a complexa realidade que caracteriza o binómio turistas/turismo (por um lado, cada pessoa pode realizar comportamentos diversificados e até contraditórios, podendo inclusive em cada comportamento dar resposta a uma pluralidade de motivos; por outro, a actividade turística abrange uma variedade colossal de modos de expressão comportamental - tantos quantos os interesses dos actores envolvidos), torna-se pertinente perguntar se, ao invés da incessante busca de um mecanismo psicológico tido como *o alfa e o ómega* ou mesmo apenas como o *primus inter pares* da motivação turística, não será mais útil centrar esforços na identificação de *naipes de*

*factores motivacionais* que, interagindo entre si, desencadeiam *padrões específicos de comportamento turístico*. Por exemplo, é legítimo supor que o turismo de aventura, baseado num imaginário heróico, tem subjacente um naipe específico de motivações muito distintas daquelas que estão na origem da observação de aves ou da visita a museus de arte sacra, associadas a imaginários de tipo intimista (Amirou, 2002).

Relativamente à abordagem de macro-nível, nomeadamente os modelos push/pull e a busca da autenticidade, deparamo-nos novamente com a tentativa de confinar o comportamento turístico a uma causa exclusiva, embora já não como resposta a factores psicológicas, mas sim a problemas sociais engendrados pela sociedade moderna, em particular a anomia e a alienação social.

Entre todas as teorias da motivação turística, a que maior impacto produziu na literatura do turismo dos últimos trinta anos é a que apresentada por McCannell. No entanto, a noção de autenticidade, entendida por este autor como um dado que é objectivo mas falsificável, foi posta em causa por diversos autores (Bruner, 1989; Cohen, 1988; Salamone, 1997; Silver, 1993). Para estes, um objecto pode ser considerado autêntico, não por possuir uma característica única e *sui generis*, mas sim em resultado das opiniões, dos pontos de vista, das perspectivas e dos poderes à luz dos quais é percebido, num processo em que intervêm os turistas, a indústria e os agentes culturais. Assim, a autenticidade da experiência turística e a autenticidade dos objectos disponibilizados pelo turismo constituem-se reciprocamente.

A noção de autenticidade como processo construtivo é levada ao extremo pela corrente do pós-modernismo (Eco, 1986; Baudrillard, 1983; McCrone et al., 1995). Tomando como exemplo central os parques temáticos, como a Disneyland, estes autores assumem que o autêntico deu lugar à encenação, à cópia e ao simulacro.

Mais recentemente, porém, Wang (1999)

apresenta a noção de autenticidade existencial, que nada tem a ver com os objectos existentes no mundo exterior do turista. Pelo contrário, corresponde a um estado potencial do ser que é activado pela prática turística. Segundo este ponto de vista, os turistas poderão sentir-se mais autênticos quando se envolvem em actividades não ordinárias, em que se podem exprimir mais livremente, sem o tipo de constrangimentos que estão presentes na sua vida quotidiana normal.

## Bibliografia

- AJZEN, I. e FISHBEIN, M. (1977). "Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research", *Psychological Bulletin* 84: 888-914.
- ALDERSON, F. (1971). *The New Grand Tour - Travelling Today Throughout Europe, Asia Minor, India and Nepal*, Newton Abbot: David & Charles.
- ALLPORT, G. (1935). "Attitudes", in C. Murchison (ed.) *Handbook of Social Psychology*, vol.2, Worchester, MA: Clark University Press.
- AMIROU, R. (1995). *Imaginaire touristique e sociabilités du voyage*, PUF, 1995.
- AMIROU, R. (2007). *Imaginario turístico e sociabilidades de viagem*. Vila Nova de Gaia, Estratégias Cristivas.
- AMIROU, R. (1999). «Les nouvelles mythologies du tourisme», *Sciences Humaines* 90: 22-25.
- AMIROU, R. (2000). «Eléments pour une sociologie qualitative du voyage e du tourisme», *Actes du colloque de Foix, Ariège: «La recherche en tourisme»*.
- AMIROU, R. (2000a). *Imaginaire du Tourisme Culturel*. Paris, PUF
- AMIROU, R. (2002). «L'impossible vacance: jeu social, jeu societal». In R. Amirou e P. Bachimon (eds.), *Le Tourisme Locale: Une culture de l'exotisme*. Paris: L'Harmattan.
- ARCHER, B. H. e COOPER, C. (2002). «Os Impactos Positivos e Negativos do Turismo», in W. F. Theobald (ed.). *Turismo Global*. São Paulo: Senac, pp. 85-102.
- ARNOULD, E. J. e PRICE, L. L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Behavior* 20: 24-45.
- BANSAL, H. e EISELT, H. A. (2004). Exploratory research of tourist motivations and planning. *Tourism Management* 25: 387-396.
- BAUDRILLARD, J. (1983). *Simulations*. Nova Iorque: Semiotext(e).
- BERGMAN, M. (1970). *The Politics of Authenticity*. London: George Allen and Unwin.
- BESSIÈRE, J. (2002). «Valeurs rurales et imaginaire touristique», in R. Amirou e P. Bachimon (eds) *Le Tourisme Locale: Une culture de l'exotisme*. Paris: L'Harmattan.
- BOORSTIN, D. (1961). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. Nova Iorque, Harper & Row.
- BOORSTIN, D. J. (1964). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, Nova Iorque: Atheneum.
- BOURDIEU, P. (1984). *Distinction*. London: Routledge.
- BRANNIGAN, A. e MCDUGALL, A. (1983). Peril and pleasure in the maintenance of a high-risk sport: A study of handgliding. *Journal of Sport Behavior* 6: 37-51.
- BRUNER, E. M. (1989). «Tourism, Creativity, and Authenticity», *Studies in Symbolic Interaction*, 10: 109-114.
- BRUNER, E. M. (1994). «Abraham Lincoln as Authentic Reproduction: A Critique of Postmodernism», *American Anthropologist*, 96: 397-415.
- CALANTONE, R. e MAZANEC, J. (1991). Marketing management and tourism, *annals of Tourism Research* 18(1): 101-119.
- CAMARGO, L. H. (2000). Fundamentos multidisciplinares do turismo. In L. G. G. Trigo (org.) *Turismo como aprender como ensinar*. São Paulo: Senac.
- CELSI, R. L., ROSE, R. L. e LEIGH, T. W. (1983). An exploration of high-risk leisure consumption through skydiving. *Journal of Consumer Behavior* 20: 1-23.
- CHON, K. S. (1989). Understanding recreational traveler's motivation, attitude and satisfaction. *Revue de Tourisme*, 1 : 3-7.
- COHEN, E. (1979). A phenomenology of tourist experiences, *Sociology* 13: 179-201.
- COHEN, E. (1988). «Authenticity and Commoditization in Tourism», *Annals of Tourism Research*, 15: 371-386.
- COHEN, E. (1995). «Toward a Sociology of International Tourism», in R. McIntosh, C. Goeldner and J. Ritchie (eds.) *Tourism, Principles and Philosophies*, 7<sup>th</sup> Ed. Nova Iorque: John Wiley, pp: 241-250.
- CROMPTON, J. (1979). «Motivation for Pleasure Vacations», *Annals of Tourism Research* 6: 408-424.
- CROMPTON, J. e MCKAY, S. L. (1977). Motives of attending festival events, *Annals of Tourism Research* 24(2): 425-439.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. Oxford: Jossey-Bass.
- CUNHA, L., ANTUNES, M. H., TEIXEIRA, P. A. E PINA, A. S. (2005). *MotivTur: Estudo das motivações dos turistas estrangeiros que visitam Portugal*. CISE - Centro de Investigações Social e Empresariais.
- DANN, G. (1977). «Anomie, Ego-enhancement and Tourism», *Annals of Tourism Research* 4: 184-194.
- DANN, G. (1981). Tourism motivation and appraisal, *Annals of Tourism Research* 9(2): 187-219.
- DANN, G. M. S. (1996). *The Language of Tourism*. Wallingford, Oxon: Cab International.
- DE CHARMS, R. e MUIR, M. S. (1978). Motivation: social approaches, *Annual Review of Psychology* 29: 91-113.

- DEPREST, F. (1997). *Enquête sur le tourisme de masse*, Paris, Éditions Belin.
- ECO, H. (1986). *Travels in Hyperreality*. London, Picador.
- FEATHERSTONE, M. (1991). The Body in Consumer Culture, in M. Featherstone, M. Hepworth e B. S. Turner (eds.) *The Body: Social Process and Cultural Theory*. London: Sage, pp.170-196.
- FOUCAULT, M. (1975). *Surveiller et Punir*. Paris: Editions Gallimard.
- GETZ, D. (2002). «O evento turístico e o dilema da autenticidade», in W. F. Theobald (ed.). *Turismo Global*. São Paulo: Senac, pp. 423-440.
- GIDDENS, A. (1990). *The Consequencies of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- GOFFMAN, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nova Iorque: Doubleday [A Apresentação do Eu na vida de todos os dias. Lisboa: Relógio D'Água, 1993]
- GRABURN, H. H. H. (1983). The Anthropology of Tourism. *Annals of Tourism Research* 10: 9-33.
- GRABURN, N. (1989). «Tourism: The sacred journey», in *Hosts and Guests. The Anthropology of Tourism*. 2<sup>nd</sup> Ed. V. Smith (ed) Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- HARRÉ, R., CLARK, D. e DE CARLO, N. (1985). *Motives and Mechanisms*. London: Methuen.
- HARRILL, R e POTTS, T. D. (2002). Social psychological theories of tourist motivation: exploration, debate, and transition. *Tourism Anaysis* 7: 105-114.
- HOCHSCHILD, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*. London: University of California Press.
- HOLYFIELD, L. (1999). Manufacturing adventure: The buying and selling of emotions. *Journal of Contemporary Ethnography* 28: 3-32.
- HUGHES, G. (1995). «Authenticity in Tourism», *Annals of Tourism Research*, 22- 181-803.
- ISO-AHOLA, S. (1982). Toward a social psychology theory of tourism motivation: A rejoinder, *Annals of Tourism Research* 9(2): 256-262.
- JAMROZY, U. e UYSAL, M. (1994) 'Travel motivation variation of overseas German visitors', *Journal of International Consumer Marketing* 6(3/4): 135-60.
- JANISKEE, R. L. (1996). Community festivals in the Carolinas. In G. G. Bennett (ed.) *Snapshots of the Carolinas: Landscapes and Cultures*. Washington D.C.: Association of American Geographers, pp. 57-61
- KIM, S. S., LEE, C.-K. e KLENOSKY, D. B. (2003). The influence of push and pull factors at Korean national parks. *Tourism Management*, 24 (2): 169-180.
- LEE, T. H. e CROMPTON, J. (1992). Measuring novelty seeking in tourism, *Annals of Tourism Research* 19: 732-751.
- LEFEBVRE, H (1991). *Critique of Everyday Life*. London: Verso.
- LEIPER, N. (1990). «Partial Industrialisation of Tourism Systems», *Annals of Tourism Research* 17: 600-605.
- LETT, J. W. (1983). Ludic and Liminoid Aspects of Charter Yacht Tourism in Caribbean. *Annals of Tourism Research* 18: 365-391.
- LOKER, L. E. e PERDUE, R. (1992). *A benefit-based segmentation of a Non-resident Summer Travel Market*. *Journal of Travel Research* 31(1): 30-35.
- LUBBE, B. (1998) Primary image as a dimension of destination image: an empirical assessment. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 7(4): 21-43.
- LUNDBERG, D. (1974). *The Tourist Bussiness*, 2<sup>nd</sup> Edition, Boston: Cahners.
- MACCANNELL, D. (1973). «Staged authenticity: Arrangements os social space in tourism setting», *American Journal of Sociology* 79(3): 589-603.
- MAFFESOLI, M. (1995). *A Conquista do Presente*, Rio de Janeiro: Graal Editora [La conquête du présent, Paris, PUF, 1979]
- MANNELL, R. e ISO-AHOLA, S. (1987). Psychological nature of leisure and tourism experience, *Annals of Tourism Research* 14: 314-331.
- MASLOW, A. H. (1959). *Motivation and Personality*. Nova Iorque: Harper and Row.
- MAYO, E. J. e JARVIS, L. P. (1982). *The Psychology of Leisure Travel: Effective marketing and selling of travel services*, Boston, CBI Publishing Company, Inc.
- MCCLELLAND, D. C. (1958). *The Achieving Society*, Nova Iorque: Van Nostrand.
- MCCRONE, D., MORRIS, A. e KIELY, R. (1995). *Scotland - the Brand : The Making of Scotland Heritage*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- MCINTOCH, R. (1972). *Tourism: Principles, Practices, Filosofies*. Ohio, Grid.
- MITCHELL, Jr. R. G. (1983). *Mountain experience: The psychology and sociology of adventure*. Chicago, University of Chicago Press.
- NEVILLE, R. (1977). *Playgoer*, London: Paladin.
- OWEN, C. (1968). *Britons Aboard*, London: Routledge & Kegan Paul.
- PEARCE, P. L. e STINGER, P. (1991). Psychology of Tourism, *Annals of Tourism Research* 18: 136-154.

- PEARCE, P. L. (1982). *The Social Psychology of Tourist Behavior*. Oxford: Pergamon Press.
- PEARCE, P. L. (1988). *The Ulysses Factor*. Nova Iorque: Springer-Verlag.
- PEARCE, P. L. (2002). «A Relação entre Residentes e Turistas: Literatura sobre Pesquisas e Diretrizes de Gestão», in W. F. Theobald (Ed.) *Turismo Global*, 2ª Ed., São Paulo: Editora SENAC.
- PIZAM, A. e CALANTONE, R. (1987). Beyond psychographics - values as determinants of tourism behaviour, *International Journal of Hospitality Management* 6(3): 177-181.
- PLOG, S. C. (1974). Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4), 55-58.
- PLOG, S. C. (1987). "Understanding psychographics in tourism research", in J. R. B. Ritchie e C. Goeldner (eds.), *Travel Tourism and Hospitality Research*, Nova Iorque: Wiley: 203-214.
- PLOG, S. C. (1991). Why people travel and why they don't: The concept of allocentris and psychocentrism, in *Leisure Travel: Making it a growth market... again!* Nova Iorque: John Wiley and Sons.
- PLOG, S. C. (1998). «Por que a preservação do destino tem sentido económico», in W. F. Theobald (ed.). *Turismo Global*. São Paulo, Senac, pp. 268-282.
- REDFOOT, D. (1984). «Touristic Authenticity, Touristic Angst, and Modern Reality», *Qualitative Sociology*, 7(4): 291-309.
- REMY (1994 [2000]). «L'implication paradoxale dans l'expérience touristique», in R. Amirou e P. Bachimon (eds.), *Le Tourisme Local: Une culture de l'exotisme*. Paris: L'Harmattan.
- RILEY, R. W. e VAN DOREN, C.S. (1992) 'Movies as tourism promotion: A "pull" factor in a "push" location', *Tourism Management* 13 (3): 267-274.
- ROJEK, C. (1993). *Ways of Escape*. London: Macmillan.
- ROKEACH, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values*. San Francisco, Jossey-Bass.
- ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Nova Iorque, Free Press.
- ROSS, E. e ISO-AHOLA, S. (1991). Sightseeing tourists' motivation and satisfaction, *Annals of Tourism Research* 18: 226-237.
- RYAN, C. (1991). *Recreational Tourism: A Social Science Perspective*. London: Routledge.
- RYAN, C. (1997). *The tourist experience: A new introduction*, London, Cassell.
- RYAN, C. (2002). «Stages, Gazes and Constructions of Tourism», in C. Ryan (ed.) *The Tourist Experience*, London: Continuum, pp. 1-26.
- SALAMONE, F. A. (1997). «Authenticity in Tourism: The San Angel Inns», *Annals of Tourism research*, 24: 305-321.
- SAPIR, E. (1967). *Anthropologie*. Paris, Ed. de Minuit, coll. «Points».
- SAVATER, F. (1995). *O Conteúdo da Felicidade*, Lisboa, Relógio D'Água.
- SILVER, I. (1993). «Marketing Authenticity in Third World Countries», *Annals of Tourism research*, 20: 302-318.
- SMITH, S. L. J. (1990). A test of Plog's allocentric/psychocentric model: Evidence from seven nations. *Journal of Travel Research* 28(4): 40-43.
- SPINK, M. J. P, ARAGAKI, S. S. e ALVES, M. P. (2005). Da Exacerbação dos Sentidos no Encontro com a Natureza : Contrastando esportes Radicais e Turismo de Aventura. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 18(1): 26-38.
- SWINGLEHURST, E. (1974). *The Romantic Journey*, London, Pica Editions.
- TRILLING, L. (1972). *Sincerity and Authenticity*. London: Oxford University Press.
- TURNER, C., e MANNING, P. (1988). «Placing Authenticity - On Being a Tourist: A Reply to Pearce and Moscardo», *Australian and New Zeland Journal of Sociology*, 24: 136-139.
- TURNER, V. e TURNER, E. (1978). *Image and Pelgrimage in Christian Culture*. Oxford : Blackwell.
- TWIAN, M (1869 [1969]). *Innocents Abroad*. Nova Iorque, Airmont.
- TYRRELL, T., e SPAULDING, I. A. (1984). «A Survey of Attitudes toward Tourism Growth in Rhode Island», *Hospitality Education and Research Journal*, 8: 22-23.
- UM, S., e CROMPTON, J. L. (1987). «Measuring Resident's Attachment Levels in a Host Community», *Journal of Travel Research*, 26 (1): 27-29.
- VAN DEN BERGHE, P. (1993). «Cultural Impact of Tourism», in M. Khan, M. Alsen and T. Var (org.), *VNR' Eyclopedia of Hospitality and Tourism*. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold, pp. 619-628.
- VAN GENNEP, A. (1908). *The Rites of Passage*, Chicago: University of Chicago Press [*Os Ritos de Passagem*, Petropolis, Editora Vozes, 1978].
- VESTER, H.-C. (1987). Adventure as a Form of Leisure. *Leisure Studies* 6: 237-259.
- WANG, N. (1997). «Vernacular House as an Attraction: Illustration from Hutong Tourism in Beijing», *Tourism Management*, 18: 573-580.
- WANG, N. (1999). «Rethinking Authenticity in Tourism Experience», *Annals of Tourism research*, 26(2): 349-370.
- YOUNG, G. (1973). *Tourism: Blessing or Blight?* Harmondsworth: Penuin.





# O espaço público e o turismo

## Identidade e cenário em duas praças da cidade do Porto

Jorge Ricardo Pinto  
Docente do ISCET

### Resumo

Com a crescente perda demográfica, económica e social com que o centro das cidades se tem deparado e o conseqüente crescimento das áreas suburbanas ou periféricas, as formas urbanas do passado assim como o espaço público central têm sido incontornavelmente questionados pela sua suposta desadequação à realidade contemporânea. Através de uma abordagem de sustentabilidade urbana e perante as novas oportunidades criadas pela sociedade pós-moderna e pelo crescimento do turismo urbano, este artigo visa discutir o papel das formas urbanas herdadas do passado, moldadas ao longo de séculos pelos velhos usos e costumes, entretanto desaparecidos ou em mutação radical devido às profundas transformações sociais, económicas e tecnológicas que desde o final do século XIX têm tido lugar.

### Abstract

With the increasing demographical, economical and social loss that the centre of the cities has been facing and the consequent growth of the suburban/peripheral areas, the urban forms of the past and the central public space have been unavoidably questioned by its supposed inappropriateness to the contemporaneous reality. Through an approach of urban sustainability and facing the new opportunities of the post-modern society combined with the increasing numbers of urban tourism, this article aims to discuss the role of the urban forms inherited from the past, shaped throughout centuries by old uses, habits and practices, now disappearing or changing drastically due to the profound social, economical and technological changes that, since the late nineteenth century, have become a reality.

**Palavras-chave:** cidades, centro, espaço público, turismo urbano, identidade

**Keywords:** cities, downtown, public space, urban tourism, identity

## 1. Introdução

Há quase quatro décadas atrás Hall (1970) previa que *“the age of mass tourism is the biggest single factor for change in the Great capitals of Europe – and in many historic cities too – in the last 30 years of this century”* (citado em Page, 1995: xv-xvi). Nesse percurso recente, na ânsia de idealizar o destino e controlar o produto, a indústria do turismo metamorfoseou alguns espaços urbanos em mercadoria, mascarando a identidade destes em mundos de ilusão e cenário e criando, amiudadas vezes, não-lugares para deleite de *“uma multidão amorfa mediante a criação de uma série de actividades que conduzem a passividade”* (Carlos, 1998: 26). Por outro lado, quando não deixados ao abandono ou negligenciados, os centros históricos e a “Baixa” das cidades foram-se reconstruindo de forma fragmentada através de um sem número de projectos e de planos que resultaram, na sua larga maioria, numa colecção de *“expensive, big activity places – tourist attractions – connected to each other and the suburbs by a massive auto-based network”* (Gratz, 1998: 2). Pelo caminho, a identidade dos lugares e a construção complexa da urbanidade foram-se perdendo, aumentando todavia ainda mais o *sprawl* urbano que, na sua voragem rápida, devora recursos, energia e território.

## 2. Do centro da cidade industrial ao cenário da pós-modernidade

Indubitavelmente, desde meados do século XIX que o coração da maioria das cidades do Ocidente está em profunda transformação. A antiga concentração de poder e mistura social do centro morreram com a emersão do *“private ideal”* (Carter, 1984: 6), com o desenvolvimento do carril suburbano e com a procura desmesurada de habitação, que ajudaram também a explodir com os antigos limites da cidade. Foi o arranque para um sistema de segregação residencial, de subúrbios cheios e um centro adoecido, abandonado aos mais velhos e aos mais pobres.

Ao mesmo tempo, fora do recato privado da residência, o uso do espaço público também se

transformou, a partir do momento em que, como escreveu Sitte, em 1889, *“a substantial part of the erstwhile significance of squares has been lost”*. Os benefícios tecnológicos da Era Industrial ofereciam a cada lar a água potável que anteriormente se retirava da fonte, os novos mercados em ferro albergavam os antigos vendedores ambulantes que pululavam de praça em praça e a multidão abandonava as manifestações públicas exteriores, como as festas, as procissões ou as paradas, em troca do conforto e da privacidade de sua casa. As velhas estruturas físicas da cidade, construídas de forma orgânica ao longo de séculos, de pequena escala, intimistas, assimétricas e acolhedoras, eram, no final da segunda metade de XIX, vistas como inapropriadas ou inúteis, perante o novo paradigma da cidade industrial.

Por outro lado, o fervor da mobilidade e da normalização delapidaram o espaço público de uma série de elementos decorativos e/ou simbólicos que muito o enriqueciam, com particular destaque para estruturas ligadas à igreja católica ou protestante (dependendo dos casos e das nações), numa sociedade cada vez mais mecanicista e laica. Em Paris, primeiro no furor pós-revolução, depois na acção *haussmaniana*, este movimento acabou por gerar profundos sentimentos de nostalgia, em personalidades como Hugo ou Montalembert, já de si pouco apaixonados pelas transformações levadas a cabo, mas sobretudo por esta delapidação sem rodeios: *“aprovamos totalmente as novas ruas da cidade, mas sem admitir a necessidade absoluta de destruir o que restava das antigas igrejas de Saint-Landry e de Saint-Pierre-aux-Boeufs, cujos nomes estão ligados aos primeiros dias da história da capital”* (Montalembert (1839) citado em Choay, 1982: 156).

O século XX, particularmente na sua segunda metade, acelerou o esvaziamento demográfico do centro e sublinhou o alheamento da população dos espaços públicos centrais em detrimento de um subúrbio cada vez menos romântico, é certo, mas cada vez mais alargado, prático, funcional, moderno e barato. À entrada do século XXI, perante uma sociedade

diferente daquela que há cerca de 150 anos atrás iniciou o êxodo do centro em direcção à periferia, que desafios pode o velho e artesanal centro tradicional enfrentar perante a realidade pós-moderna e o entusiasmante crescimento do turismo urbano?

Diversos autores como Baudrillard, Giddens ou Amendola, têm defendido a emergência de uma nova condição do indivíduo e da cidade, uma vez que “*se a cidade moderna girava em torno da fábrica e a indústria comandava a sua organização social, cultura e arquitectura, a cidade pós-moderna é acima de tudo um centro de consumo, jogo e entretenimento, organizada em torno dos espaços comerciais e da simulação, dos lugares da hiper-realidade e dos territórios da contemplação*” (Cachinho, 2006: 48). Estamos portanto perante uma nova *mindscape*, que habita o imaginário do indivíduo de qualquer classe social, em que este tanto é actor como espectador de uma representação social que tem na cidade, e em particular nos seus espaços de consumo, o cenário perfeito. É, de certa forma, um retorno ao período barroco, ainda que, desta feita, a profundidade da teatralização seja tal que usualmente não se percepcione de forma clara o que é a realidade e o que é a simulação. Nada contudo que verdadeiramente seja relevante, desde que esta responda aos anseios, sonhos e desejos do indivíduo, que busca incessantemente novas experiências.

Foi também como resposta a esta ambição que a cidade se foi transformando e, em larga medida, mimetizando nos novos espaços periféricos de consumo de enorme sucesso, deixando ao abandono a realidade do centro e criando hiper-realidades na periferia que respondessem ao imaginário da população. Falamos do sucesso interminável do *shopping center*, entre o lazer colectivo em segurança que faz as delícias de todos, em cenários virtuais de fachadas de papelão e cores garridas, e a figura do *flâneur*, o passeante errante de Walter Benjamin, que ama a solidão mas quer vivê-la no meio de desconhecidos. Ao mesmo tempo, uma outra cidade, cada vez menos central, ainda que ocupe o centro geográfico da metrópole, define-se só e entristecida

nas cores agora desbotadas das velhas fachadas seculares<sup>1</sup>.

Na verdade, bem vistas as coisas, nem tudo tem sido assim. Como já foi demonstrado por diversos autores, um processo geralmente lento tem gerado uma ligeira renovação de determinados espaços da cidade tradicional, onde usualmente se encontram “*loft developments, good restaurants, clubs, museums, and a sizable, visible gay and single population*” (Kotkin, 2005: 152). Este processo de gentrificação proporciona uma suave injeção demográfica e a recuperação isolada de determinados edifícios, em particular de uso residencial. No fundo, é ainda a procura da moda, do estilo e da imagem – noções fundamentais da nova condição pós-moderna – que proporcionam este movimento, gerado por quem procura e anseia por uma nova experiência – a palavra-chave de todo este conceito. Por outro lado, também em busca deste “*wish fulfilment*” e de “*educational opportunities*” (Page, 1995: 25), uma horda de turistas urbanos tem invadido os centros da cidade, condensando tantas vezes a sua visita num intenso “*«veja tudo depressa para dizer que viu tudo»*” (Carlos, 1999: 30), possibilitando ao turista o reconhecimento do lugar e a prova fotográfica, mas raramente o real conhecimento do espaço e do seu carácter.

Considerando os princípios da reutilização e da gestão correcta dos espaços construídos, muito há, pois, ainda a tratar e resolver para que se possa efectivamente afirmar que a cidade tradicional regressou, sobretudo porque ela é, de há muito, marginalmente utilizada, não se rentabilizando as virtudes que possui e, acima de tudo, não respeitando o seu *genius loci*.

### **3. Duas praças do Porto: São Lázaro e Poveiros**

Peguemos, como exemplo, no caso de duas praças portuguesas da cidade do Porto: a Praça dos Poveiros e o anexo Passeio de São Lázaro. Os dois lugares desenvolveram-se de forma orgânica, pelo menos

---

1 - Seguramente, algumas cidades do Ocidente ainda mantêm o seu centro vivo, como Paris ou Viena, entre outras, sendo estas contudo a excepção à regra.

desde o século XVI, no exterior da muralha gótica do século XIV, junto a uma estrada de saída da cidade para Oriente.

Das duas, a praça mais próxima da muralha gótica era o antigo Largo de Santo André, actual Praça dos Poveiros, onde até ao século XIX sobressaía, porque estava numa ligeira elevação do terreno, uma pequena capela com um espaçoso adro, um cruzeiro de granito e uma pequena escadaria. Ali, de há muito, realizava-se semanalmente a feira da erva e anualmente, a 30 de Novembro, a feira de Santo André, onde se vendiam, entre outras coisas, sementes, utensílios agrícolas e ferragens e que juntava muitos fiéis, curiosos e passeantes da cidade do Porto e de muitas aglomerações vizinhas. Era também um momento de enorme celebração uma vez que coincidia com o ritual da matança do porco<sup>2</sup>, o que originava um desfile de soluções gastronómicas com o suíno sempre como principal ingrediente<sup>3</sup>, em tendas e bancas que se espalhavam pela praça. Estas duas feiras/mercados ao ar livre desapareceram no princípio do século XX.

Ligado a este largo pela parte Sudeste, encontrava-se o Campo do Arrabalde de São Lázaro, actual Passeio de São Lázaro, cuja toponímia desde logo nos remete para a sua posição periférica e para o facto de ter recebido uma casa de leprosos em data incerta mas “*que se supõe ter sido durante o primeiro quartel do século XVI*” (Marçal, 1965a: 108). O hospital dos lázaros havia sido fundado presumivelmente na parte baixa da cidade do Porto, dentro de muralhas e junto ao rio Douro, tendo então sido transferido para o campo do Arrabalde, num processo higienicista muito comum nas cidades europeias, no período tardo-medieval. O hospital ficava situado na fachada Sul do Campo do Arrabalde e possuía uma capela. O Campo ou Terreiro de São Lázaro em frente da gafaria era, até às primeiras décadas do século XIX, um modesto

lugar de feira povoada de frondosos castanheiros e carvalhos, de uma fábrica de cerâmica, uma pequena capela a São Dionísio e de uma mão cheia de cruzeiros. De entre estes, destacava-se o cruzeiro do Senhor da Consolação do século XV, que ficava na embocadura de um pequeno largo com o nome de Ramadinha, precisamente entre São Lázaro e os Poveiros. Em 1724, no lugar ocupado pela Hospital foi instituído o barroco Real Recolhimento das Meninas Órfãs de Nossa Senhora da Esperança, onde pontificava a Igreja de Nossa Senhora da Esperança, em estilo Rococó, atribuída ao reconhecido arquitecto italiano Nicolau Nazoni.



imagem 1

Em São Lázaro fazia-se a feira dos porcos duas vezes por semana e a anual feira de São Lázaro, que ocorria entre o Domingo de Lázaros e o de Ramos, e tinha um cariz eminentemente agrícola (até porque, até meados de XIX, toda aquela área era ainda marcadamente rural) e “*nela participavam feirantes dos mais variados ramos de negócio, com barracas de fazendas, de ourivesaria, de quinquilharias, de diversões, de comes e bebes*” (Marçal, 1965a: 110), vindos de todo o Norte do país. Era uma celebração de origem religiosa, mas com profundo cariz comercial e lúdico e um conjunto muito rico de práticas e usos tradicionais.

Em finais do século XVIII, as duas praças ficavam nos limites da cidade, mas graças à extraordinária expansão urbana do Porto no século XIX, devido em grande parte ao crescimento industrial, à crise

2 - Um ditado popular da altura dizia mesmo que “*Quem não tivesse porco para matar no Santo André, tem que matar a mulher!*”

3 - Curiosamente, ainda hoje, cerca de 100 anos depois do desaparecimento da Feira de Santo André, o comércio de restauração na envolvente da Praça dos Poveiros ainda tem como especialidade as carnes de porco.

no mundo rural e à chegada do comboio à cidade, rapidamente, em menos de um século, pertencerão à “Baixa” – o centro financeiro, comercial, político e simbólico do Porto.

Além disso, o século XIX transformou radicalmente estes lugares na sua configuração física. Tal como aconteceu por toda a Europa, a laicização do espaço público imperou, nomeadamente com a retirada dos muitos cruzeiros que dificultavam a circulação de veículos<sup>4</sup> e com a demolição de pequenas igrejas ou capelas para a abertura ou alargamento de ruas. Foi o caso da antiga capela de Santo André, que ficava no miolo da actual Praça dos Poveiros, e da Igreja de Santo António dos Capuchos, que pertencia ao convento com o mesmo nome (actual Biblioteca Pública Municipal do Porto), que havia sido fundado na fachada Oriental do Passeio de São Lázaro no final do século XVIII. À imagem de Hugo ou Montalembert em Paris, também no Porto as vozes nostálgicas sobre a voraz demolição Oitocentista não se fizeram esperar, em escritores finiseculares como Alberto Pimentel ou Ramalho Ortigão, que em 1887 escrevia: “*Dir-se-ia que os nossos pais morreram para nós muito mais completamente do que morreram para eles os seus avós e os seus bisavós, levando consigo, ao desaparecerem, tudo quanto os rodeava na vida: a casa, o jardim, a rua que habitavam*” (citado em Pereira, 1995: 45).

No espaço central do Passeio de São Lázaro foi inaugurado logo após o fim das lutas liberais e do Cerco do Porto, a 4 de Abril de 1834, o Jardim de São Lázaro, o primeiro jardim público do Porto. O desenho terá sido definido por João Baptista Ribeiro, com um traçado geométrico, consistindo basicamente em canteiros de formas regulares dispostos em torno de um elemento circular central, evocando assim alguns dos traços dos jardins do final do barroco em combinação com os desenhos das praças londrinas. A intervenção relegou a bissemanal feira dos porcos, incompatível com a pacatez aromática de um jardim, para outras paragens mais excêntricas e centrifugou para a sua bordadura a anual feira de São Lázaro que, como muitas das outras celebrações da cidade, foram

4 - Para além de outros usos menos higiénicos.

desaparecendo ou definhando até aos dias de hoje. Actualmente, a antiga, afamada e anual feira de São Lázaro, não passa de um amontoado desordenado de barracas, sem identidade nem coerência, feita sobretudo pela insistência teimosa de alguns comerciantes em manter o humilde negócio.

Todo o espaço está, em abono da verdade, muito pouco cuidado, em particular o micro largo entre as duas praças que dá pelo nome de Largo da Ramadinha. Em tempos foi local de reunião para práticas festivas e de encontro social, em torno do já referido cruzeiro do século XV, que lhe terá dado origem. Hoje, cento e cinquenta anos depois, o cruzeiro está esquecido, num canto de um pequeno cemitério do Porto (nem para uma “*art-cage*”, como diria Camilo Sitte (1889), teve a regalia de ser deslocado), enquanto o pequeno largo da Ramadinha se limita a ser um depósito de carros, com um piso aos solavancos e rodeado de fachadas profundamente degradadas.



imagem 2

E se o jardim do Passeio de São Lázaro mantém alguma animação diurna, sendo sobretudo ocupado pelos idosos em jogos de cartas no jardim, mas também pela prostituição e por consumidores de estupefacientes, a Praça dos Poveiros é um árido bloco de granito, criado pela recente intervenção urbana na cidade do Porto, aquando da oportunidade “Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura”. Foi, no fundo, aquilo que Kostof chamaria de “*grandiloquent agoraphilia of the planners*” (Kostof, 1999: 136), que

aliás se estendeu a outras praças da cidade, na criação de pavimentos em granito de escala excessiva para a envolvente arquitectónica que a suporta, revelando, por parte do(s) seu(s) autores, o esquecimento de regras há muito definidas pelos grandes mestres da arquitectura renascentista, como Palladio ou Alberti, por exemplo.



imagem 3

#### 4. Cirurgia conservadora

Na verdade, em nosso parecer, todo o espaço compreendido por esta análise necessita apenas de ligeiros arranjos, aquilo que Lerner (2003) designa por “*Acupuncture Urbana*”, que sustentadamente despoletem a revitalização do lugar, sem que se tenha necessariamente de fazer uma obra grandiosa ou “*de comunicação*” (Lacaze, 1995: 66), nem que haja essa obsessão pelo arranjo urbano com assinatura que “*demandas to be interpreted, admired, enjoyed as a theme park*” (Kostof, 1999: 181). Ou seja, basta que esses arranjos respeitem o espírito do lugar e que possibilitem a emergência de novos usos contemporâneos e/ou pós-modernos, sem imposição de novas práticas,<sup>5</sup> e sem o desrespeito pela harmonia estética do passado ou pelos outros usos do espaço público. Isso obrigará necessariamente a uma maior participação pública nas escolhas, mas também uma maior abertura do arquitecto/planeador ao debate,

5 - Apenas como exemplo, aquando da requalificação urbana do “Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura” foram generosamente distribuídas tabelas de basketball ou rampas para skates em várias praças do centro da cidade do Porto, sem aparente critério estético ou funcional.

favorecendo a democracia sobre a tecnocracia.

Saliente-se que toda a envolvente a estes espaços portuenses está no dealbar de um processo de *gentrificação*, tanto nas artérias que no passado estavam ligadas à alta burguesia (em pequenos palacetes urbanos ou moradias de classe alta) como, de uma forma mais adequada ao conceito, “*in a working-class neighbourhood by relative affluent incomers*” (Pacione, 2001: 200). A área em análise tem sido genericamente desvalorizada ao longo do tempo, acima de tudo porque se situa no caminho oposto ao do mar, numa cidade rodeada de centros comerciais fulgurantes e de uma periferia em crescimento populacional intenso desde há três décadas.

Perante este cenário, e, por motivos de sustentabilidade urbana e ambiental, sugere-se uma intervenção conservadora, em que “*the past provides the key to the future*” (Whitehand, 1992: 173), respeitando os que nos precederam mas respondendo também aos anseios de quem vive ou pode vir a desfrutar dos espaços, criando uma sensação de continuidade que permitirá a identificação com o lugar.

Assim sendo, parece justo que, pelo menos nos casos patrimonialmente mais relevantes, a arte urbana do passado, entretanto engaiolada num museu, arquivada num armazém ou abandonada num cemitério, regresse ao espaço público que, tantas vezes, a ela lhe deve a sua morfogénese. É o caso do referido cruzeiro da Consolação, que ficava a meio caminho entre as duas praças que temos analisado e que está na origem do Largo da Ramadinha. A sua integração na cidade acentuará a vertente cénica do espaço, mas irá para além do museu ao ar livre, porque devolve ao largo um marco identitário, passados cerca de 150 anos da sua remoção. Por outro lado, neste mundo da imagem e da representação em que actualmente vivemos, a recuperação simbólica atribui significado ao lugar e permite a criação de novas simulações reais ou hiper-reais, de feição barroca ou pós-moderna. Seguramente, a simples reintrodução de património no espaço público não bastará por si só. Pegando novamente como exemplo

o Largo da Ramadinha, o espaço deve também ser valorizado com uma pavimentação adequada, um aprumo nas fachadas (preferencialmente, mais do que uma operação cosmética exterior) e uma maior disciplina no controlo do estacionamento ilegal.

Por outro lado, a sociedade contemporânea, genericamente informada e culta graças à democratização do ensino, ao papel da televisão e mais recentemente das TIC (e que fez disparar os números de praticantes de Turismo Urbano graças também às viagens Low-cost), sofre daquilo que podemos designar como a ânsia nostálgica suburbana, onde o imaginário do centro, mais idealizado que real, apela à visita museológica ao coração tradicional ou histórico da cidade, onde grassa a cultura em galerias de arte ou nas fachadas dos edifícios. O ordenamento do centro e a sua valorização patrimonial, agregadas a manifestações e práticas culturais e etnográficas, poderão despoletar esta procura potencial (retardada, entre outras razões, pela sensação de insegurança nas ruas), não apenas no estrito sentido da *gentrificação*, mas num espírito muito mais alargado, que permita, ao mesmo tempo, o crescimento demográfico, o desenvolvimento comercial e económico, o crescimento do turismo e a (re)criação da identidade do lugar. Prova disto tem sido o crescimento que outras áreas da cidade do Porto têm sentido, nomeadamente a chamada “zona de Miguel Bombarda”, onde numa área em que desde há algumas décadas se encontravam muitas galerias de arte, foi recentemente criado um evento no primeiro sábado de cada mês para celebrar a abertura de novas exposições, com manifesto sucesso nacional e internacional.<sup>6</sup>

## 5. Para além do espaço físico

Seria igualmente valioso, como forma de salvaguarda do património imaterial do lugar, que as autoridades locais em parceria com os agentes privados promovessem a recuperação das antigas feiras de São Lázaro e de Santo André, combinando as novas práticas com a recriação

6 - Num inquérito a turistas da cidade do Porto, a visita a galerias de arte foi escolhida por 27,7% dos indivíduos como a principal atracção da cidade. Barómetro CultTour

dos velhos costumes a elas associadas. E é neste contexto que a morfologia urbana herdada do passado poderá ter um papel determinante. Posto em prática um condizente marketing urbano e um verdadeiro empenhamento municipal, o referido lazer colectivo em segurança estará novamente em condições de ser usufruído, em território verdadeiramente livre (e não condicionado pelo privado, como o é no *shopping* de periferia<sup>7</sup>), e permitindo a participação democrática de todas as camadas da sociedade. O cenário histórico, como por exemplo as albinas fachadas barrocas do Passeio de São Lázaro, impregna de realismo e atribui identidade às recriações do passado, tão em voga nos dias que correm<sup>8</sup>, em representações da pós-modernidade, mas podem também ser a alavanca para todo um processo de revitalização e valorização de um território historicamente marginalizado. Acresce ainda sublinhar que as duas feiras realizam-se a cerca de meio ano, uma da outra, o que permitirá um interessante equilíbrio sazonal, e, ao contrário de todos os outros grandes eventos da cidade<sup>9</sup>, a ser realizado na sua deprimida parte Oriental.

Como conclusão, diríamos que a cidade tradicional, depois de uma lenta agonia, deve aproveitar a oportunidade que o turismo urbano e a sociedade pós-moderna lhe oferecem. Ao presentear à população e ao turista a experiência sensorial que procuram, a cidade canónica, a partir da sua morfologia urbana, de raízes profundas e cariz orgânico, possui o ingrediente mágico que possibilitará, ao mesmo tempo, por mais paradoxal que soe, a simulação pretendida pela sociedade pós-moderna e a devolução de uma identidade que os últimos cento e cinquenta anos pareciam ter definitivamente apagado.

7 - “Toronto’s Eaton Center removed about 30000 people in 1985 alone; police there regularly issue trespass tickets to undesirables. Taking photographs on the premises of a mall, even in the parking lot, is often enough to bring out security guards. (...) some elderly mall visitors have learned to evade accusations of loitering by carrying a single shopping bag to mimic active consumption.” (Kostof, 1999: 186)

8 - Como exemplo entre muitos, destaque-se a “Feira medieval” de Santa Maria da Feira que teve, na sua última edição, mais de 500 mil visitantes durante a semana em que se realiza.

9 - Como o Red Bull Air Race ou o Circuito da Boavista.



## Bibliografia

Amendola, G. (2000) *La ciudad postmoderna: magia y miedo de la metrópolis contemporánea*, Madrid: Celeste Ediciones.

CACHINHO, H. (2006) *Consumactor: da condição do indivíduo na cidade pós-moderna*, in Finisterra, Lisboa, XLI, 81.

Carlos, A. (1998) «O turismo e a produção do não-lugar» in Yáziqi, E.; Carlos, A.; Cruz, R. [org.], *Turismo – espaço, paisagem e cultura*, São Paulo: Hucitec.

Carter, H. (1984), *Social Areas in Cities: Past and Future* in Institute of Urban Studies, Monograph Series number 3, The University of Maryland.

Choay, F. (1982), *A alegoria do património*, Lisboa: Edições 70.

Fernandes, J. (2005), *A cidade, os municípios e as políticas: o caso do Grande Porto*, in Sociologia, Porto, FLUP, 13.

Gratz, R. (1998), *Back from the edge*, New York: Wiley.

Kotkin, J. (2005), *The City – A Global History*, London: Weidenfeld & Nicolson.

Kostof, S. (1999), *The City Assembled*, London: Thames & Hudson.

Lacaze, J. (1995), *A cidade e o urbanismo*, Lisboa: Instituto Piaget.

Lerner, J. (2003) *Acupuntura Urbana*, Rio de Janeiro: Editora Record.

Marçal, H. (1965), *O antigo Campo ou Terreiro de S. Lázaro* in “O Tripeiro”, Porto, VI série, Ano V (4).

Marçal, H. (1965), *O Desaparecido Largo de Santo André* in “O Tripeiro”, Porto, VI série, Ano V (10).

Pacione, M. (2001), *Urban Geography: A Global Perspective*, London: Routledge.

Page, S. (1995), *Urban Tourism*, London: Routledge.

Pereira, G. (1995), *Famílias Portuenses na Viragem do Século (1880-1910)*, Porto: Edições Afrontamento.

Pinto, J. (2007), *O Porto Oriental no final do século XIX*, Porto: Afrontamento.

Sitte, C. (1889), *City Planning According to Artistic Principles*, London: Phaidon Press. (consultado em <http://www.library.cornell.edu/Reps/DOCS/sitte.htm>)

Whitehand, J. (1992), *The making of the urban landscape*, London: The Institute of British Geographers, Special Publication Series.

# As festas populares urbanas: eventos turísticos especiais

Susana Ribeiro  
Técnica do Gabinete de Turismo da C.M. Porto / Assistente convidada Universidade Lusófona do Porto  
Luís Ferreira  
Professor coordenador IS CET/ Investigador CIIC / Consultor de empresas

## Resumo

A reflexão que se apresenta neste artigo surge como resultado de uma aturada pesquisa bibliográfica sobre o tema e na confirmação da importância, além da necessidade, em associar-se às cidades, novos motivos de visita, capazes de gerar novos fluxos turísticos e de acrescentar valor à oferta turística actual. Neste propósito, considera-se que as festas populares urbanas, além de se assumirem como expressões ímpares da cultura e identidade popular podem, em simultâneo, e através da sua abertura ao exterior, promover a interacção entre a tradição e o conhecimento, e entre a comunidade anfitriã e as outras culturas. Como resultado, aponta-se no sentido de se promoverem experiências turísticas baseadas na fruição cultural e turística destas manifestações, que se prevêem como úteis no equilíbrio entre a satisfação de um segmento de turismo de interesse especial, além da necessária satisfação da comunidade local.

## Abstract

The reflection that is shown in this article is the result of a deep literature research on the topic and the confirmation of the importance, in addition to the need, in associating new motives to visit cities, in order to generate new flows of tourism and add value to the actual tourism. In this regard, it is assumed that urban popular festivals, as well as to take odd expressions of culture and popular identity can, simultaneously, promote the interaction between tradition and knowledge and between the host community and other cultures. As result, this article support the design of tourist experiences based on the cultural and tourist enjoyment of these events, that are anticipated as useful in the balance between the satisfaction of the segment of special interest tourism, in addition to the required satisfaction of the local community

**Palavras-chave:** *festas populares, cidades, eventos turísticos, turismo de interesse especial*

**Keywords:** *popular festivals, cities, tourism events, special interest tourism*

## Introdução

A questão fundamental de pesquisa que se afigura de interesse explorar neste artigo tem o propósito de evidenciar o relevo que o aproveitamento turístico de manifestações populares de cariz cultural, como são as festa populares, têm no equilíbrio entre a satisfação da procura turística de um segmento de turismo de interesse especial e a satisfação das necessidades da comunidade anfitriã. O grande desafio é colocado na tentativa de que deste aproveitamento turístico não resulte na mera comercialização do evento, mas sim, possibilitar que a abertura das mesmas, ao exterior, possa potenciar que um outro público tome parte de um aspecto particular da identidade e cultura de uma comunidade, promovendo o diálogo e a troca de experiências entre locutor e interlocutor, anfitrião e convidado.

A metodologia utilizada contou com uma abordagem qualitativa, assente na pesquisa bibliográfica, através da análise de trabalhos prévios de autores que investigaram a temática dos Eventos Turísticos em meio urbano. Explicitam-se os conceitos necessários à compreensão e articulação dos termos utilizados e procede-se à verificação das características das festas populares urbanas e dos eventos turísticos, enquadrando os termos nas oportunidades criadas pela motivação no acolhimento de eventos e pela motivação na procura de eventos, nomeadamente do segmento de Turismo de Interesse Especial.

A análise efectuada servirá de base a futuras pesquisas que envolvam, e assentem, na diversificação da oferta turística urbana, recorrendo à estruturação de eventos turísticos baseados em Festas Populares de cariz cultural, e que tenham como propósito a satisfação da procura turística, através da respectiva fruição cultural e turística, a par da satisfação da comunidade de acolhimento, imprescindível ao desenvolvimento turismo sustentável.

### 1. As festas populares urbanas

No presente artigo, entende-se o conceito de cidade com base nas dimensões da cultura e como lugar de

elaboração cultural e simbólica. Esta decisão recai no entendimento de que em todas as fases da sua história, a cidade sempre foi, e ainda é, um fenómeno cultural, dada a sua natureza ser a de um lugar de incubação e difusão da cultura (Mela, 1999:127-128), além de ser guardiã da cultura urbana de levas de povos e múltiplas gerações que se descobrem sedimentadas umas sobre outras, em jeito de alicerce (Mendonça, 1987:546).

Parte-se ainda do conceito de cultura enquanto conjunto de saberes, nos quais se incorpora cada membro de um grupo, de acordo com a sua passagem cronológica pelo processo da vida (Raposo, 2002:2) e ainda da interacção de pessoas observadas, através das relações sociais e artefactos materiais, que consiste em modelos contemporâneos, conhecimento e valores que têm vindo a ser adquiridos e transmitidos ao longo das gerações (Henriques, 2003:48).

A cultura das cidades deriva assim da sua população e da sua actividade funcional, enunciando-se o carácter particular da cultura urbana enquanto produto da interligação do ambiente, do modo de vida e dos comportamentos (Roncayolo, 1986)<sub>1</sub>.

Neste entendimento, a clareza de estrutura e a vivacidade de identidade que se encontram nas cidades, são pilares para o desenvolvimento de símbolos fortes que concorrem para a configuração de "...um *local* notável e bem conseguido"<sub>2</sub> (Linch, 2000:132), característica esta muito útil na atracção de turismo.

Nas cidades, consequência da sua própria cultura urbana, é assim possível, e na actualidade, descobrir manifestações históricas e tradicionais, enraizadas na memória colectiva das populações, como são as Festas Populares.

1 - Efectivamente, no contexto urbano, as pessoas e as suas actividades, considerados os elementos móveis, são tão essenciais quanto as suas partes físicas e imóveis (Linch, 2000:11-12).

2 - Acresce-se as particularidades propostas pelas Cidades Históricas, que são aquelas que conservam um sítio, ou um conjunto de passado, com uma certa relevância, e que além de nesta relação com o passado estar implícito o local está também o conjunto das dinâmicas e relações sócio-culturais que configuraram estas cidades, e que ainda hoje podem ser identificadas (Fuente, 1999 citado por Atlante, 2005:19).

Partindo da definição de Festa, e de acordo com a Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura (1984-1995), esta define-se como o retorno periódico ao tempo sagrado das origens, sendo o tempo de festa uma interrupção no ciclo normal produtivo. As Festas têm ainda, como núcleo, a reactualização de um acontecimento religioso originário, repetindo-o ritualmente. Contudo, e apesar desta característica de recapitulação, mesmo as festas cíclicas, que podem alternar muitas vezes entre o sagrado e o profano, nunca se repetem totalmente, sendo cada uma única, e individualmente, retida na memória colectiva (Prandi, 1997:226). Este factor distintivo confere às festas, e nomeadamente às festas populares, um carácter singular que no turismo se configura um atractivo potencial.

1997:226) e são Populares porque são “...do povo, e agradam ao povo, e o povo somos todos nós” (Detrouloux e Watté citados por Ribas, 1992:14; 25). Estas são ainda entendidas como momentos de dinâmica sócio-cultural, no qual um grupo ou uma comunidade reafirma, de modo lúdico, as suas relações sociais, e a cultura que lhe são próprias (Detrouloux e Watté citados por Ribas, 1992:14). E embora as festas populares sejam comuns desde a Idade Média, na actualidade, são talvez mais conhecidas pelo seu carácter profano que religioso, devido à realização do “arraial”<sup>3</sup>, que consegue captar mais adeptos e maior participação, dado o carácter efusivo, alegre e convidativo desta manifestação (Ribas, 1992:25).

<b>PÚBLICAS</b>	<b>PRIVADAS</b>
<b>Institucionalizadas</b> De iniciativa de uma instituição, que obedecem a rituais normatizados e hierarquizados	Ritos de passagem comemoradas no âmbito da família e das pequenas comunidades (exemplos: baptizados, aniversários, festas de ascensão social, etc.)
<b>Espontâneas</b> Festejos folclóricos tradicionais e comemorações públicas de estratos da população urbana (exemplo: comemorações de vitórias desportivas)	

**MOTIVAÇÃO: Religiosas | Cívicas | Desportivas | Político eleitorais**

**Figura 1. Categoria de Festas**

*Fonte: Adaptado de Benjamim (2001)*

As Festas são também transgressão, excitação e excesso, sendo o humor festivo provocado pela liberdade de fazer o que de outro modo é proibido (Freud, 1912-13 citado na Enciclopédia Einaudi, 1994:404). Nas Festas não são necessárias relações sociais pré-estabelecidas ou de directo inter-conhecimento (Harvie Ferguson, 1992: 246 citado por Fortuna, 1999:38) e quando esta excitação acontece como fenómeno colectivo, através do consumo simultâneo da festa, os estranhos tornam-se conhecidos (Pacheco, 2004:25).

As festas são de facto actividades socialmente agradáveis, facto do qual provavelmente advém a sua boa aceitação e carácter participativo (Prandi,

Actualmente, e de acordo com a sua organização, as Festas podem assumir a categoria de públicas ou privadas (Figura 1), respondendo, a sua realização, a motivações religiosas, cívicas, desportivas ou políticas.

As festas populares são também sinónimo de tradição (Egenter, 2004) e a tradição é também uma realidade interna aos grupos que vivem nas cidades e nas metrópoles.<sup>4</sup> E por analogia à definição de Festas

3 - Arraial este que tem na noite o seu expoente máximo, e que vem renovando, no subconsciente de quem nele participa, os milenares e arcaicos rituais, de imemoriais festividades pagãs (Ribas, 1992:25).

4 - Embora nas cidades e metrópoles, a tradição se apresente como “tramas finíssimas e desorgânicas, continuamente sujei-

Populares, podemos verificar que os comportamentos tradicionais também se justificam como “inscritos no coração humano” e pertencem a um património pré-histórico que o grupo, sob pena de perder uma parte da sua identidade, não ignora, dado constituírem-se memórias colectivas sedimentadas de modo inconsciente, ou aceites, mas que já fazem parte de si próprios. Deste modo cumprir uma tradição é percorrer um caminho já traçado e reatualizar um arquétipo ou evento, que legitima no presente, a sua origem (Prandi, 1997a:166).

No entanto, na contemporaneidade, o lugar da tradição e o termo popular aparece reformulado. De acordo com o antropólogo Nestor Garcia Canclini (1989) citado por Raposo (2002:2): (1) embora o desenvolvimento moderno não tenha suprimido as culturas populares tradicionais, estas, aparentemente, transformaram-se; (2) as culturas rurais e tradicionais já não representam a parte maioritária da cultura popular; (3) o popular não é monopólio dos sectores populares; (4) o popular não é vivido pelos sujeitos populares com complacência melancólica para com as tradições; (5) a preservação “pura” das tradições não é sempre o melhor recurso para a sua reprodução (comercialização).

Actualmente, torna-se claro que a sociedade já não participa com o mesmo espírito, nem com a mesma força nas Festas Populares (Pacheco, 1991) e que também as cidades sofreram com estas mudanças. Entende-se por isso que, sendo as festas populares urbanas, eventos culturais, únicos, pelas razões previamente apontadas, e que o entendimento actual das tradições populares abre espaço para o respectivo alargamento a outros públicos, que não apenas os que pertencem directamente a estas manifestações, julga-se que, recorrendo a um bom e efectivo planeamento,

---

tas a lacerações dramáticas e, no limite, produtoras de comportamento anómicos” (Prandi, 1997a:166).

5 - Ao que se acrescenta o despovoamento do seus centros históricos, núcleos da cultura urbana, que originou a perda de muitas Festas Populares que aí se realizavam (Pacheco, 1991).

6 - Os eventos culturais são um conjunto de actividades, concentradas num curto período de tempo, com um programa pré-definido (Getz, 1991 citado por Ribeiro *et al.*, 2005:64)

acompanhamento e monitorização do aproveitamento turístico destas demonstrações populares, seja possível providenciar uma leitura paralela destes eventos providenciando que também um público mais abrangente e com interesses especiais nestas manifestações, possa entender, participar e comungar desta cultura, usufruindo e retribuindo.

Está-se no entanto alerta para as questões relacionadas com a autenticidade cultural e com a ambivalência em relação ao reconhecimento internacional, provocadas pela tentativa de “comercialização” dos eventos culturais e de uma forma mais alargada dos locais onde estes se realizam. A mobilização de práticas tradicionais no contexto do turismo resulta, muitas vezes, na apresentação de formas de cultura limitadas e altamente costumizadas (Graml 2004; MacCannell, 1976; Wang 1999 citados por Knox, 2008:256), pelo que se considera imperioso evitar-se que o aproveitamento turístico das tradições produza recursos turísticos banalizados e estereotipados.

Neste contexto, e resultante da necessidade em se apostar na prática e desenvolvimento de um turismo “novo”, “soft”, “social”, “gentil”, que seja capaz de atenuar os impactes negativos do turismo de massas, que tenha a sua base na comunidade local e num desenvolvimento turístico sustentável, a organização de eventos culturais é apontada como prestando fortes contributos para esse desiderato, porquanto (Getz, 1991 citado por Ribeiro *et al.*, 2005:61-66); Raj (2003): (1) satisfazem as necessidades de lazer da comunidade local, reduzindo o desejo de procurar outros destinos; (2) mantêm as tradições autênticas, que pode induzir atracção nos turistas mais sensíveis aos recursos endógenos; (3) melhoram o relacionamento dos residentes com os turistas, facilitando o respectivo entendimento e a troca de benefícios mútuos; (4) contribuem para a conservação do património natural, cultural e histórico; (5) encorajam o desenvolvimento organizacional local, a liderança e cooperação entre os agentes envolvidos, com vista ao desenvolvimento baseado na comunidade.

Deste modo, e na actualidade, advoga-se a realização

de eventos turísticos de natureza, cultural e congratulam-se as comunidades que tiveram a iniciativa de recuperar e revitalizar algumas das suas tradições, impondo no destino novas motivações de visita, ao mesmo tempo que foram criando também oportunidades para que o turista usufrua de outros recursos, veja outras coisas que o lugar tem para oferecer, e consuma outros atractivos do destino (Law, 2000:154).

Os Eventos estão deste modo a tornarem-se cada vez mais populares e afirmarem-se como uma forma de Turismo de Interesse Especial, (Getz em Uysal, Gahan e Martin, 1993 citados por Dimmock e Tiyce, 2001:359), além de comprovadamente contribuírem para o bem-estar das comunidades (Dimmock e Tiyce, 2001:356). Sobre o contributo dos Eventos Turísticos de natureza cultural, na satisfação das necessidades da procura turística, nomeadamente do segmento de Turismo de Interesse Especial (ver ponto 5), e na satisfação da comunidade anfitriã (ver ponto 3), será prestada maior atenção nos pontos seguintes do presente artigo.

Considerando-se portanto que a cultura das cidades deverá ser dinâmica, deverão perspectivar-se novas opções de viagem, baseadas em diferentes formas de cultura, passíveis de atrair turismo para as mesmas. Deste modo, é possível enquadrar-se as festas populares urbanas nas sugestões de diversificação apontadas por Henriques (2003:48), tais como: (1) formas de cultura inanimada (e.g. visitas a monumentos e edifícios históricos, compras de artesanato); (2) o dia-a-dia do destino (e.g. o modo de vida), que constituem a motivação habitual do turista que gosta de observar as actividades habituais de lazer, de socialização, bem como as actividades económicas dos habitantes; (3) formas de cultura especialmente

7 - As mudanças nos mercados e nos destinos, impulsionadas quer pela maturidade do sector turístico, quer pela maior informação e sofisticação dos turistas, promoveram o aparecimento de tipos especiais de serviços e produtos, em resposta às novas necessidades de nichos especiais de mercado (OMT, 2003:87). Vê-se assim surgir, deste modo, um importante sector do turismo - o *Special Interest Tourism* (SIT), traduzido pelos investigadores por Turismo de Interesse Especial (TIE) (Dimmock e Tiyce, 2001: 356).

animadas, que envolvem acontecimentos especiais, ou descrições históricas ou acontecimentos famosos (e.g. festivais de música, Carnaval, reconstituição de batalhas famosas).

Neste pressuposto, focaliza-se de seguida a atenção nas características dos Eventos Turísticos Urbanos enquanto corolário da relação entre as Festas Populares Urbanas e o respectivo aproveitamento turístico.

## **2. Os eventos turísticos urbanos**

Os Eventos definem-se como um caleidoscópio de ocasiões planeadas de cultura, desporto, política e negócio (Goldblatt, 2002 citado por Raj, 2003), tão variados quanto a criatividade de quem os provoca, surgindo de uma forma geral, em função da dinâmica da própria sociedade (Canton, 2000:305).

Há ainda autores que definem os Eventos como acontecimentos promovidos com a intenção de atrair a atenção do público e da imprensa, quer sejam criados artificialmente, ou possam ocorrer espontaneamente (Rabaça e Barbosa, 1987:251). Os Eventos têm ainda a capacidade de serem flexíveis, e assim possibilitarem serem realizados em lugares diferentes sem perda de significado, e a capacidade de marcar na memória das pessoas o local onde se realizaram.

Estas características singulares conferem-lhes uma grande popularidade, que em consequência da crescente procura de originalidade e de autenticidade, têm vindo a ser utilizados para outros fins, além da natural celebração colectiva (Getz, 2007: 463). A popularidade e a singularidade dos Eventos estão, deste modo, directamente relacionadas com a sua capacidade de atingir múltiplos objectivos (Getz, 2001:425). E muitos eventos, embora tenham a sua origem em celebrações colectivas, pelas suas características, já despertaram interesse por parte de

8 - Ou sejam provocados por vias indirectas.

9 - De salientar que existem eventos que apenas fazem sentido num determinado local, e que os lugares são efectivamente, e cada vez mais, promovidos pela realização de eventos (Getz, 2007:463).

10 - Em relação ao turismo, a autenticidade é algo pelo qual o turista se sente atraído e que o motiva na “busca de experiências culturais autênticas” (idem, 425).

um outro público, como é o público turístico (Hall, 1992 citado por Nicholson e Pearce, 2000:237).

Os eventos apresentam tipologias particulares, que por sua vez, possuem características ainda mais específicas. Na Tabela 2 indicam-se os diferentes tipos, características e os respectivos exemplos.

comportamento é modificado para satisfazer o acto da celebração (Azara, McCabe e Crouch, 2004).

No campo do turismo, distinguem-se das outras atracções turísticas, pelo factor “tempo”, que lhes conferem uma vantagem especial (Getz, 2007:459), além de serem atraentes devido à possibilidade de

	<b>Tipos</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
E V E N T O S	Mega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraem uma comunidade inteira, até países e continentes;</li> <li>• Duração limitada;</li> <li>• Requerem recursos em larga escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogos Olímpicos.</li> </ul>
	Marca ( <i>Hallmark</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes em tamanho e escala;</li> <li>• Significativos para a comunidade ou região;</li> <li>• Acontecem uma vez ou é recorrente;</li> <li>• Duração limitada;</li> <li>• Despertam consciencialização, atenção e rentabilidade para o destino, num curto prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sydney Gay e Lesbian Mardi Gras</i>;</li> <li>• <i>Foster's Australasian Country Music Festival</i>, em Tamworth;</li> <li>• Festivais de Sidney, Melbourne e Adelaide;</li> <li>• Todos os festivais das principais cidades (festivais de capitais).</li> </ul>
	Locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais pequenos em escala e tamanho;</li> <li>• Duração limitada;</li> <li>• Mais regulares que os eventos de marca e os mega eventos;</li> <li>• Celebram ocasiões importantes da vida da comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grafton Jacaranda Festival</i>;</li> <li>• <i>Kho Panghan Full Moon Festival</i>;</li> <li>• <i>Lygon Street Festa</i>, Melbourne;</li> <li>• <i>Madcat Women's International Film and Video Festival</i>, São Francisco.</li> </ul>

Tabela 2. Tipologia de Eventos Fonte: Dimmock e Tiyce (2001:357)

Os eventos são tidos como uma das formas com maior crescimento, e mais emocionantes, de lazer, de negócio, e fenómeno relacionado com o turismo (Getz, 1997 citado por Raj, 2003). A relação dos eventos com o turismo estabelece-se na própria natureza dos mesmos, enquanto acontecimentos num dado momento e por um período específico, representando um “*snapshot*” do modo de vida mais largado da comunidade, que também adopta neste momento um comportamento diferente do resto do ano. Estes eventos, providenciam um valor de evasão, de libertação, um momento no tempo, onde as restrições normais, face às regras sociais e normas de comunidade estão suspensas, ou no mínimo, o

(Getz, 1991 citado por Dimmock e Tiyce, 2001:360): (1) satisfazerem múltiplos papéis, como o turismo, o património, o desenvolvimento da comunidade, a renovação urbana ou o despertar para a cultura; (2) satisfazerem necessidades básicas, como as necessidades físicas, as interpessoais e psicológicas e as necessidades relacionadas com o lazer e as viagens; (3) se revestirem de um espírito de festa, gerado através do intercâmbio de valores, e do desenvolvimento de uma sensação de pertença, de partilha da alegria e da atmosfera de celebração criada através da interacção e da imprevisibilidade; (4) promoverem a singularidade pela criação de ambientes e experiências únicas; (5) serem autênticos

nos seus valores e processos histórico-culturais; (6) promoverem a tradição através da celebração da história ou de antigos modos de vida; (7) promoverem a hospitalidade através da troca de valores e de experiências; (8) providenciarem a respectiva tangibilidade fornecida pela avaliação das estruturas físicas e actividades do evento; (9) demonstrarem o simbolismo dignificando rituais culturais com o seu significado especial; (10) promoverem a criação de estruturas e actividades que providenciam oportunidades de lazer espontâneas; (11) promoverem a criação de temas oriundos da tradição ou dos valores culturais ou da respectiva marca; (12) promoverem a flexibilidade quer do mercado de alojamento quer das necessidades ambientais. Deste modo, os Eventos revelam-se excelentes recursos turísticos, através das múltiplas temáticas e dimensões que possuem, e através do carácter diferenciador e único relativamente à oferta turística permanente, o que os eleva acima do comum/quotidiano (Getz, 1991 citado por Ribeiro *et al.*, 2005) – o tempo. Uma vez terminados jamais se reproduzem perfeitamente. Os Eventos são verdadeiramente entendidos como ocorrências limitadas no tempo, o

que faz ressaltar e evidenciar a grande concentração e focalização de todo um conjunto de celebrações e experiências, condensadas num único momento (Dimmock e Tiyce, 2001:356).

### 3. Satisfação da comunidade anfitriã

Envolver a comunidade assegura, de igual modo, a diminuição do número de constrangimentos que poderão resultar da organização do Evento, além de contribuir para a melhor aceitação do mesmo (McCleary, 1995 citado por Dimmock e Tiyce, 2001: 372). As razões, tangíveis e intangíveis, da comunidade local, relacionadas com o interesse em acolher estes eventos são de ordem social, política, cultural, económica e ambiental (Frisby e Getz, 1989; Getz, 1993, citados por Dimmock e Tiyce, 2001) como: (1) a comemoração e identidade; (2) a criação de receitas externas; (3) a criação de receitas internas; (4) o entretenimento ou socialização; (5) a agricultura; (6) os recursos naturais; (7) o turismo; (8) a cultura e a educação (Mayfield e Crompton, 1995; Dunstan, 1994 citados por Dimmock e Tiyce, 2001). Os Eventos Turísticos providenciam ainda benefícios consideráveis para os *stakeholders*<sup>11</sup> associados (Figura 3.).

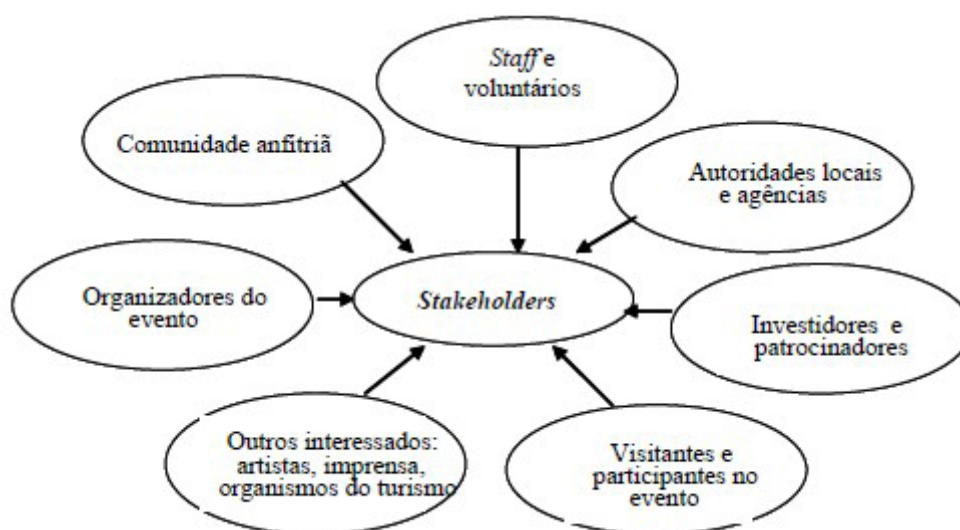


Figura 3. Stakeholders associados aos eventos

Fonte: Dimmock e Tiyce (2001:371)

11 - Grupos, organizações e indivíduos com um interesse ou investimento no sucesso de um evento e que sob o ponto de vista da gestão fazem parte da organização em todo o decorrer do evento, uma vez que partilham do sucesso do mesmo (Dimmock e Tiyce, 2001:370-372).



Sobre a influência dos Eventos na comunidade anfitriã, importa referir que os impactes não são sempre positivos, muito embora a motivação da comunidade em acolher os eventos os seja. Entende-se, por isso, da análise da Figura 4 que os eventos induzem também custos no ambiente natural e construído e particularmente custos sociais nas comunidades anfitriãs. É importante que o planeamento e a gestão dos eventos incluam a monitorização e avaliação dos impactes positivos e negativos. Este aspecto é fulcral para que o evento seja sustentável e providencie benefícios para toda a comunidade<sub>12</sub> (Dimmock e Tiyce, 2001:370).

tem igualmente surgido como factor de renovação e revitalização de lugares e de regiões, quer ao nível económico, quer ao nível paisagístico, operacionalizando-se quer enquanto forma de preservação do património cultural e histórico, quer enquanto forma de influenciar positivamente a imagem interna e externa de um território (Ribeiro *et al.*, 2005:63). De facto os Eventos Culturais facilitam a preservação de aspectos do património da comunidade como velhos ofícios, talentos, edifícios ou tradições (Dimmock e Tiyce, 2001:361). Os Eventos Culturais, principalmente os públicos, como são as Festas Populares Urbanas, permitem

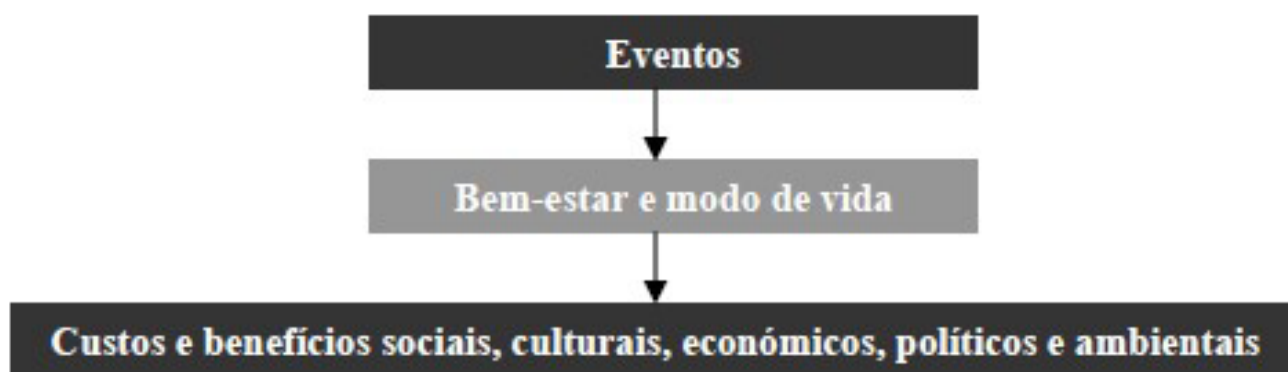


Figura 4. Influência dos eventos na comunidade

Fonte: Adaptado de Dimmock e Tiyce (2001:375)

Os Eventos Turísticos de natureza cultural possuem ainda grande capacidade de atracção entre os residentes, muito devido às oportunidades de: (1) satisfação de necessidades económicas da comunidade local<sub>13</sub> (Dimmock e Tiyce, 2001:360); (2) progresso e desenvolvimento artístico da comunidade; (3) lazer; (4) de comunicação (Getz, 2001:425); (5) turismo; (6) obter benefícios culturais e sociais (Raj, 2003).

A realização de Eventos, nomeadamente culturais,

12 - E poderá ser realmente esta perspectiva que compensará os aspectos negativos do turismo e que tem vindo a impulsionar e a revitalizar celebrações e tradições locais, produzindo benefícios que ultrapassam a fruição por parte da comunidade local (Raposo, 2002:5).

13 - As organizações locais procuram desta forma providenciar qualidade de vida à comunidade, através de acções de angariação de fundos, com vista ao melhoramento das condições físicas dos locais e dos recursos (Raj, 2003).

ainda ocasiões para: (1) ostentação e reforçar o orgulho comunitário; (2) que os seus intervenientes possam fazer intercâmbios culturais através do turismo<sub>14</sub>; (3) celebração da tradição, cultura e modo de vida; (4) celebrar a identidade (pessoal ou social); (Dunstan, 1994; Griby e Getz, 1989 citados por Dimmock e Tiyce, 2001:358); (5) angariação de fundos; (6) socialização; (7) divertimento; (8) promoção de ambientes culturais e ambientais (Dimmock e Tiyce, 2001:376).

Há efectivamente muitas razões para que as comunidades decidam acolher estes Eventos (Backman *et al.*, 1995 citados por Dimmock e Tiyce, 2001). Há por isso vantagens claras e concretas em investir nestes atractivos (Getz, Anderson e Sheehan, 1998 citados por

14 - A cultura é nestes casos, simultaneamente útil e uma fonte de orgulho.

Getz, 2007:468): (1) a promoção do lugar, em geral; (2) o desenvolvimento económico, em particular.

#### **4. Importância no planeamento do destino**

Para Raj (2003) os Eventos desempenham efectivamente um papel importante nas Cidades e nas comunidade locais, pois além de serem atractivos à comunidade porque contribuem para as economias locais e regionais (Schofield e Thompson, 2005) e ajudam ao desenvolvimento do orgulho local, cultura e identidade, fornecem importantes contributos ao nível do planeamento do destino e na ligação do turismo ao comércio.

No contexto do planeamento do destino, os Eventos Turísticos podem desempenhar vários papéis, todos eles importantes (Getz, 1991, André *et al.*, 2003 e Garcia Hernández *et al.*, 2003 citados por Ribeiro *et al.*, 2005:65) entre os quais: (1) captação de turistas e excursionistas, nacionais e estrangeiros, com a finalidade de potenciar benefícios provocados pelos excursionistas, pelos turistas e pelas audiências locais e regionais; (2) captação de atenção, animação de atracções e animação de equipamentos fixos, com a finalidade de estimular a repetição de visitas; maximização e racionalização do uso dos espaços, com os consequentes benefícios financeiros; preservação e difusão do património artístico e cultural; (3) atracção de investimentos, com a finalidade de fazer surgir uma indústria turística complementar adequada às características do produto oferecido; geração de actividade e diversificação económica; incorporação de novos espaços a serem partilhados pelas empresas e cidadãos desse destino.

Os Eventos Turísticos, além de atracções turísticas, são: (1) criadores de imagem<sub>15</sub>; (2) geradores de impactes económicos<sub>16</sub>; (3) apaziguadores da sazonalidade; (4) capazes de contribuir para o desenvolvimento

---

15 - Os eventos incrementam valor à imagem do destino (Schofield e Thompson, 2005).

16 - Dimmock e Tiyce (2001:358) citando Backman *et al.* (1995) e Getz (1991) atestam que as receitas externas geradas serão substanciais e resultarão no aumento da despesa dos visitantes, aumento das taxas tributadas e aumento do emprego local.

das comunidades locais e dos seus negócios; (5) capazes de agir como suporte a sectores industriais chave (Raj, 2003); (6) capazes de gerar atracção; (7) oportunidades de recreação (Schofield e Thompson, 2005); (8) capazes de fornecer oportunidades para a melhoria da relação entre visitantes e comunidade anfitriã<sub>17</sub>.

Fazendo alusão a estudos prévios neste âmbito, referem-se os levados a cabo por Wall e Mitchell e citados por Hall (1987:44), em relação aos eventos de cariz cultural em três cidades do Canadá, ou ainda o estudo realizado por Renne (2004) sobre os efeitos dos eventos de marca no turismo urbano. Ambos demonstram que os Eventos são capazes de expandir nos locais, os mercados das empresas já existentes, e ainda, atrair novos negócios. Nestes estudos é ainda visível que os impactes gerados são transversais a todos os sectores da economia local<sub>18</sub>.

A celebração de Eventos constitui ainda uma estratégia efectiva de diversificação da oferta turística do destino, com potencialidades de captar novos segmentos de mercado e/ ou renovar o interesse de visitantes já habituais, justificando desta forma os necessários investimentos públicos e privados, quer na vertente turística quer na vertente cultural (Ribeiro *et al.*, 2005); (Marques, 2000:155).

Para Getz (2001:425), os Eventos Turísticos são um sector dinâmico que têm alcançado maiores índices de sustentabilidade do que outras formas de desenvolvimento do turismo, principalmente os Eventos Turísticos de natureza essencialmente cultural, e com base em contactos entre hóspedes e hospedeiros (i.e. o turista e a comunidade local), como são os decorrentes do aproveitamento turístico das Festas Populares.

Na opinião de Nicholson e Pearce (2000:237) e Getz (2007:459), os Eventos produzem imagens fortes que permitem posicionar um destino no mercado

---

17 - Facto que de alguma forma contribui para o desenvolvimento sustentável (Long e Perdue, 1990 citados por Schofield e Thompson, 2005).

18 - Revelando contudo impactes diferentes conforme a respectiva antiguidade, status e dimensão da comunidade na qual tem lugar.

providenciando vantagem competitiva, e tendo capacidade para configurar-se o principal atributo de *marketing* do destino, através de brochuras e da informação turística. Estas vantagens, por sua vez, fomentam o aumento do número de visitantes, o aumento do gasto e o aumento do tempo da estada, e são óptimos meios para a resolução da sazonalidade e distribuição da procura por novas áreas.

A este propósito refere-se igualmente Crouch e Ritchie (2000) citados por Enright e Newton (2005:341) na afirmação de que os eventos desempenham um importante papel na competitividade dos destinos turísticos.

Analogamente, o turismo tem vindo a ser utilizado como alternativa ao desenvolvimento dos Eventos, tornando-os financeiramente viáveis, quer através do aumento do número de espectadores, quer pela captação de ajudas financeiras das entidades oficiais e dos patrocinadores. Estes factores têm também contribuído nos últimos anos para o rápido crescimento do número de Eventos, permitindo até que os já existentes, possam ser explorados em termos comerciais e turísticos (Getz, 1991 citado por Ribeiro *et al.*, 2005).

### 5. Satisfação da procura turística

Recentemente, autores como Getz (2007); Nicholson e Pearce (2000:236) e Dimmock e Tiyce (2001) têm contemplado nos seus estudos sobre Eventos, uma perspectiva de enquadramento baseada no Turismo de Interesse Especial. Nestes trabalhos, considera-se que, correspondendo cada viagem a um dado motivo, ou motivos, viajar com a motivação de assistir a um evento, configura-se, como fazendo parte do importante sector do turismo – o Turismo de Interesse Especial.

Para Getz (2007:459-463) não há qualquer dúvida de que as pessoas alteram os seus programas de viagem devido à realização de eventos. Estas podem viajar para um determinado destino, por motivos de prazer ou negócios, mas decidem programar a visita com um evento, já que este traz valor acrescentado à viagem e aumenta a sua experiência.

No turismo, os Eventos têm o potencial de fornecer experiências turísticas especiais, devido: (1) ao uso de histórias e temas únicos; (2) a incidirem sobre formas autênticas de cultura e história; (3) à integração de elementos como a participação e a aprendizagem (Hall, 1993 citado por Dimmock e Tiyce, 2001).

Para o Turismo de Interesse Especial, os Eventos Culturais, nos quais se incluem as Festas Populares, são manifestações públicas temáticas, de duração limitada, concebidas com o objectivo de celebrar aspectos valiosos do modo de vida de uma comunidade<sup>19</sup> (Hall, 1993 citado por Dimmock e Tiyce, 2001:360).

Para Getz (2007:467), os indivíduos que viajam com interesse em experiências culturais autênticas encontram-nas com toda a certeza nos Eventos Culturais, designadamente nas Festas. Neste contexto, acrescenta-se a particularidade do aproveitamento das Festas Populares no segmento de eventos de tipo particular (Getz, 2001:425) que produzem uma atracção especial na procura turística, muito devido ao ambiente festivo e carácter de celebração de que são compostos, e que os elevam acima do comum<sup>20</sup> (Nicholson e Pearce, 2000:236).

As pessoas apreciam assistir a Eventos para: (1) satisfação das suas necessidades de lazer, relaxe, socialização; (2) evasão das suas vidas quotidianas; (3) testemunhar diferentes culturas, tradições; (4) conhecer novas formas de artesanato; (5) para contactar novos ambientes e diferentes formas de viver; (6) experimentar o ambiente único da celebração colectiva (não disponível em qualquer altura) (Dimmock e Tiyce, 2001:360;376).

Para estes autores, estas características popularizam quer os Eventos da comunidade, quer as formas especiais de turismo. Afirmam ainda que os Eventos Turísticos de Interesse Especial permitem que os visitantes, simultaneamente, se divirtam, sejam

19 - É muitas vezes a singularidade destes eventos que os faz tão atractivos (Hall, 1993 citado por Dimmock e Tiyce, 2001:360).

20 - Factores estes que os distinguem das outras atracções turísticas fixas (Nicholson e Pearce, 2000:236).

entretidos e surpreendidos, e sejam emocionalmente provocados pelo exótico, o surreal e o espiritual, aspectos importantes para criar uma atmosfera de evento estimulante. Por um breve período os turistas fazem parte de uma outra comunidade ou cultura, fazendo o mesmo que os elementos da comunidade local, com relativa facilidade e sem qualquer compromisso ou envolvimento.

Os turistas pós-modernos, preterem o consumo de produtos turísticos massificados em favor da variedade, da ausência de *stress* (Urry, 1990; Featherstone, 1994 citados por Raposo, 2002:5), pelo que esta nova procura turística impele o crescimento de uma tipologia de turismo onde se aprende, onde se procura a herança, a crença, e se cultiva uma certa nostalgia, e onde se procura a acção do “outro”.

Acresce que para os turistas interessados em Turismo de Interesse Especial, a oportunidade para aprender e participar em actividades únicas e ambientes únicos é muito importante (Hall, 1993 citado por Dimmock e Tiyce, 2001:360). Estas celebrações tendem igualmente a educar os seus participantes, e desta forma a preservar e a fomentar o desenvolvimento cultural, social e ambiental (Uysal, Gahan e Martins, 1993 citados por Dimmock e Tiyce, 2001).

E confirmando o interesse em assistir ou até mesmo participar em partes do Evento, os visitantes estão também a apoiar os valores da comunidade anfitriã, a sua cultura, e o seu modo de vida (Dimmock e Tiyce, 2001:360).

No entanto, e considerando os diversos atributos e variedades de motivação, é compreensível que o mercado dos Eventos seja variável. O público interessado nestas manifestações está longe de ser um grupo homogéneo. Assinale-se ainda que grupos diferentes são atraídos para um mesmo evento, com intenção em satisfazer interesses pessoais diferentes (Formica e Uysal, 1996 citados por Dimmock e Tiyce, 2001:363).

Dimmock e Tiyce (2001: 363) afirmam ainda que as pessoas podem participar em eventos por qualquer razão mencionada ou até por todas. Estas celebrações

preenchem uma série de necessidades humanas muito importantes no Turismo de Interesse Especial. E nos casos e nos lugares onde estes eventos são socialmente, culturalmente ou ambientalmente únicos, esta atracção é ainda maior para este segmento. A revisão da literatura aponta a existência de estudos que indicam que os viajantes adeptos do Turismo de Interesse Especial são também tidos por aqueles que viajam com maior frequência, e que nos destinos gastam mais, ficam mais tempo, e participam num maior número de actividades do que os outros turistas (Keefe, 2002; Mackay, Andereck e Vogt, 2002; Stronge, 2000 citados por McKercher e Chan, 2005:21). Outra característica destes turistas é que são habitualmente entusiastas repetentes, devido à grande atracção que sentem por este tipo de eventos (Frew, 2005); (Kim, 2004), além de apreciarem poder optar por um diverso leque de escolhas que incluem instrução, lazer, experiências sócio-culturais (McDonnell *et al.*, 1999 citados por Dimmock e Tiyce, 2001:361). De facto as oportunidades de aprendizagem para estes turistas são importantes (Hall, 1993 citado por Dimmock e Tiyce, 2001), dado que os seus propósitos de viagem incluem o aumento de conhecimento e entendimento acerca de culturas alternativas, de forma a assimilarem novas capacidades (e.g. através da participação em seminários e *workshops*).

Acresce-se que a cultura neste tipo de turismo tem origem, em grande parte, da autenticidade que se tornou num dos maiores bens da indústria turística, transformada em produtos assentes na herança histórica (Raposo, 2002:7), e permitindo a fruição cultural do destino, de forma a facilitar a inteligibilidade, que em consequência, alimenta e desperta o interesse do turista para o que está a ser observado, ou consumido, estimulando-o até para novas abordagens. O objectivo será valorizar o território e contribuir para o bem-estar local e uma boa experiência turística (Runa e Rodrigues, 1998:71-77).

## Conclusão

As Cidades possuem características populares que extravasam para o exterior e que se repercutem na atmosfera, no seu próprio ambiente, na hospitalidade e na simpatia das suas gentes. À actual oferta turística das Cidades, que confere ao território boas condições para o desenvolvimento do turismo, entende-se, deste modo, não só relevante, como necessário, associar novos motivos de interesse.

As Festas Populares Urbanas podem assim configurar-se boas experiências turísticas permitindo que as Cidades possam ser vendidas integrando mais um elemento na sua oferta turística, através da concepção e divulgação de um novo recurso turístico que induza valor acrescentado, atraindo novos segmentos, particularmente o de Turismo de Interesse Especial, e fidelizando outros.

Neste propósito, considera-se que as Festas Populares em meio urbano, expressões ímpares da cultura popular, por aliarem a tradição ao conhecimento, as cidades às suas gentes, providenciam o necessário equilíbrio entre a satisfação da procura turística e da comunidade anfitriã.

A pesquisa bibliográfica realizada no presente artigo forneceu informação relevante quanto às potencialidades enunciadas pelo aproveitamento turístico das Festas Populares Urbanas, avistando-se ainda um sólido enquadramento teórico dos Eventos Turísticos Culturais nas necessidades da procura de recursos turísticos especiais mas igualmente nas necessidades e comportamento das comunidades anfitriãs face ao acolhimento dos eventos.

Com o presente artigo evidenciaram-se as potencialidades que simples manifestações culturais, como são as Festas Populares Urbanas, poderão induzir quer no reforço dos laços afectivos da própria comunidade que as concebe, produz e promove, quer na intensificação dessas mesmas práticas culturais, até mesmo avivando memórias, ofícios e expressões quase esquecidas, quer mesmo no despertar para a utilidade e interesse que essas mesmas demonstrações de identidade produzem em quem procura autenticidade, emoção, conhecimento.

## Bibliografia

- ATLANTE (2005), Modelos de Gestão: Soluções institucionais para as cidades históricas, Santiago de Compostela e Porto
- AZARA, I.; MCCABE, S.; CROUCH, D. (2004), Doing ethnography at the festival: an epistemic discussion, *Journeys of Expression III: Tourism & Festivals as a Transnational Practice*, Maio 5-7, Áustria, [Em linha], Disponível em <http://ertr.tamu.edu/conferenceabstracts.cfm> [Consultado em 24-04-2008]
- BENJAMIM, Roberto (2001), As festas populares como processos comunicacionais: expandindo a proposta da obra fundadora, in *Anuário Unesco/ Unesp de Comunicação Regional*, Ano V, nº 3; pp.17-24
- CANTON, Antónia M. (2000), *Eventos in Turismo - Como aprender, como ensinar*, vol. 2, São Paulo: SENAC, pp. 305-329
- DIMMOCK, Kay; TIYCE, Margaret (2001), Festivals and Events: celebrating special interest tourism, in DOUGLAS, Norman; DOUGLAS, Ngaire; DERRET, Ros (2001), *Special Interest Tourism: Context and Cases*, Chichester: John Wiley & Sons
- EGENTER, N. (2004), Divine festivals - the birth of sedentary culture in Japan, *Journeys of Expression III: Tourism & Festivals as a Transnational Practice*, 5-7 de Maio, Áustria., [Em linha], Disponível em <http://ertr.tamu.edu/conferenceabstracts.cfm> [Consultado em 24-04-2008]
- Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura (1984-1995), Lisboa: Editorial Verbo
- Enciclopédia Einaudi (1994), *Religião-Rito*, Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda
- ENRIGHT, Michael J.; NEWTON, James (2005), Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality, *Journal of Travel Research*, 43, 339, [Em linha], Disponível em <http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/>, [Consultado em 05-11-2007]
- FORTUNA, Carlos (1999), *Identidades, Percursos, Paisagens Culturais: Estudos sociológicos de cultura urbana*, Oeiras: Celta Editora
- FREW, Elspeth (2005), An exploration of niche market festivals, *The 4th DeHaan Tourism Management Conference*, 13 de Dezembro, Nottingham, [Em linha], Disponível em <http://ertr.tamu.edu/conferenceabstracts.cfm>, [Consultado em 24-04-2008]
- GETZ, Donald (2001), O evento turístico e o dilema da autenticidade, in THEOBALD, William F. (org.), *Turismo Global*, S. Paulo: SENAC, pp. 423-440, [Em linha], Disponível em <http://books.google.com.br>, [Consultado em 05-04-2008]

- \_\_\_\_\_ (2007), Perspectivas geográficas do turismo de eventos, in LEW, Alan A.; HALL, C. Michael; WILLIAMS, Allan M., *Compêndio de Turismo*, Lisboa: Ciência e Técnica, pp. 459
- HALL, Colin Michael (1987), The Effects of Hallmark Events on Cities, *Journal of Travel Research*, 26; 44-45, [Em linha], Disponível em <http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/2/44>, [Consultado em 02-11-2007]
- HENRIQUES, Cláudia (2003), *Turismo, Cidade e Cultura: planeamento e gestão sustentável*, Lisboa: Edições Sílabo
- KIM, H. (2004), Serious leisure, participation and experience in tourism: authenticity and ritual in a renaissance festival, Universidade do Texas, Tese de Doutoramento, [Em linha], Disponível em <http://txspace.tamu.edu/handle/1969/1562?mode=simple>, [Consultado em 05-04-08]
- KNOX, Dan (2008), Spectacular tradition: Scottish folksong and authenticity, *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, No. 1, pp. 255-273, [Em linha], Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.008> [Consultado em 24-04-08]
- LAW, Christopher M. (2000), Developing the tourism product, in *Actas do Seminário - Novas Estratégias para o Turismo*, 16 - 17 de Setembro, Santa Maria da Feira: AEP, pp. 151-154
- LINCH, Kevin (2000), *A Imagem da Cidade*, Lisboa, Coleção Arte e Comunicação, Lisboa: Edições 70
- MARQUES, Miguel C. (2000), Novos produtos no sector do turismo: produtos urbanos e rurais, in *Actas do Seminário - Novas Estratégias para o Turismo*, 16 - 17 de Setembro, Santa Maria da Feira: AEP, pp. 155-157
- MCKERCHER, Bob; LEW, Alan A. (2007) Correntes turísticas e distribuição espacial de turistas, in LEW, Alan A.; HALL, C. Michael; WILLIAMS, Allan M., *Compêndio de Turismo*, Lisboa: Ciência e Técnica, pp. 57-70
- MELA, Alfredo (1999), *A Sociologia das Cidades*, Lisboa: Editorial Estampa
- MENDONÇA, Nuno José N. (1987), A "Paisagem Urbana", in *Povos e Culturas - A Cidade em Portugal: Onde se vive*, Lisboa: UCP - Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa, pp. 545-558
- NICHOLSON, Rachael; PEARCE, Douglas (2000), Who goes to events: a comparative analysis of the profile characteristics of visitors to four South Island events in New Zealand, *Journal of Vacation Marketing* 6; 236, [Em linha], Disponível em <http://jvm.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/3/236>, [Consultado em 02-11-07]
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT) (2003), *Turismo Internacional: Uma perspectiva global*, 2ª Ed., Porto Alegre: Bookman
- PACHECO, Hélder (1991), *Tradições populares do Porto*, Lisboa: Editorial Presença
- \_\_\_\_\_ (2004), *O Livro do S. João*, Porto: Edições Afrontamento
- PRANDI, Carlo (1997), Popular, in *Enciclopédia Einaudi - Vida/morte-Tradições- Gerações*, vol. 36, Lisboa: Imprensa Nacional- Casa da Moeda, pp 198-228
- \_\_\_\_\_ (1997a), Tradições, in *Enciclopédia Einaudi - Vida/morte-Tradições-Gerações*, vol. 36, Lisboa: Imprensa Nacional- Casa da Moeda, pp 166-197
- RABAÇA, Carlos A.; BARBOSA, Gustavo (1987), *Dicionário de Comunicação*, São Paulo: Editora Ática
- RAJ, Razaq (2003), The impact of festivals on cultural tourism, 2nd DeHaan Tourism Management Conference "Developing Cultural Tourism", 16 de Dezembro, Nottingham, [Em linha], Disponível em <http://www.nottingham.ac.uk/ttri/pdf/conference/raj%20razaq.pdf>, [Consultado em 05-04-08]
- RAPOSO, Paulo (2002), *Cultura Popular: autenticidade e hibridização*, [Em linha], Disponível em [pjp.raposo.googlepages.com](http://pjp.raposo.googlepages.com), [Consultado em 05-04-08]
- RENNEN, W. (2004), Transformations of Hallmark Events - An Inquiry into the Effects on Urban Tourism, [Em linha], Disponível em <http://ertr.tamu.edu/conferenceabstracts.cfm?abstractid=102>, [Consultado em 24-04-08]
- RIBAS, Tomaz (1992), A festa do povo e o folclore na viragem do século, in *Actas do Congresso Internacional "A Festa no séc. XVIII"*, Sociedade Portuguesa de Estudos do Séc. XVIII, Lisboa: Universitária Editora
- RIBEIRO, José C.; VAREIRO, Laurentina; FABEIRO, Carmem P.; PARDELLAS, Xulio (2005), Importância da celebração de eventos culturais para o turismo do Minho-Lima: um estudo de caso, [Em linha], Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/> [Consultado em 05-04-08]
- RONCAYOLO, Marcel (1986), Cidade, in *Enciclopédia Einaudi - Região*, Vol. 8, Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, pp 396-487
- RUNA, Lucília; RODRIGUES, Miguel Jasmins (1998), Turismo e Fruição cultural, in *Turismo: Horizontes Alternativos*, Lisboa: Edições Colibri, pp. 71-77
- SCHOFIELD, Peter, THOMPSON, Karen (2005), Segmentation of cultural festival visitors with motivation, The 4th DeHaan Tourism Management Conference, 13 de Dezembro, Nottingham, [Em linha], Disponível em <http://ertr.tamu.edu/conferenceabstracts.cfm?conferenceid=75>, [Consultado em 24-04-08]



# Turismo como ciência?

José Henrique Mourão  
Docente do IS CET

## Resumo

Considerar o turismo como uma ciência é conceber o fenómeno turístico na sua totalidade histórica, entendendo que a sua dimensão explicativa se configura no âmbito da economia, da política e da cultura de uma sociedade em particular e do mundo em geral. A ciência do turismo – turismologia – na sua essência, configura-se na preocupação que o fenómeno tem despertado junto dos investigadores, sociólogos, filósofos e historiadores, que realizaram uma produção considerável no campo da teoria da ciência.

Considerar o turismo como uma técnica é entendê-lo como um mero instrumento descaracterizado de qualquer referência histórica.

## Abstract

Considering tourism as a science is to conceive the tourist phenomenon in its whole history. Its dimension could be explained within the economical, political and cultural approach of a society in particular and the world in general. Tourism science -“tourismology”, has been the essential preoccupation for many sociologists, philosophers and history researchers, who have produced considerable work on this science.

Considering tourism as a technique is to understand it as a simple instrument with no history references.

**Palavras-chave:** turismo, ciência, “turismologia”, investigação, técnica.

**Keywords:** tourism, science, “tourismology”, research, technique.



Nos quase 20 anos de ensino da disciplina de Introdução ao Turismo, em que tinha vindo a apresentar aos alunos o Turismo, enquanto matéria de estudo, como um campo do conhecimento pluridisciplinar, fui confrontado, em 2003, com a criação do doutoramento em “Ciência do Turismo” na instituição onde lecciono, facto que me gerou alguma perplexidade, embora na altura não tenha aprofundado a questão. Mais recentemente, com a criação da Associação Portuguesa de Turismologia, da qual faço parte, recordo ter enfrentado a discussão sobre as propostas de nome para a associação de forma um tanto leviana. Parece-me importante, por isso, tentar clarificar esta problemática. Não terei pretensão de assumir um papel de argumentador, mas sim de abordar alguns pensamentos que se ligam ao assunto.

A questão central deste trabalho, tem então que ver com a problemática de o turismo poder ou não ser considerado como ciência. Para o efeito foi consultada bibliografia tanto impressa como pela via electrónica. Passo assim a apresentar alguns aspectos conceptuais e certas argumentações com ela relacionadas.

A palavra ciência, proveniente do latim, significa conhecimento e pode definir-se como:

*“conjunto de conhecimentos socialmente adquiridos ou produzidos, historicamente acumulados, dotados de universalidade e objectividade que permitem a sua transmissão, e estruturados com métodos, teorias e linguagens próprias, que visam compreender e, orientar a natureza e actividades humanas”* (Bunge,1972).

Margarida Barreto (2000), considera ciência:

*“ a abordagem racional e sistematizada dos fenómenos observáveis. É um conjunto organizado de conhecimentos fundamentados, que são obtidos através de métodos específicos. Difere de outras abordagens dos fenómenos, porque procura explicações racionais. No entanto, a actividade científica não tem como objectivo básico descobrir*

*verdades ou ser uma compreensão plena da realidade”.*

Na década de 90 do século passado, alguns autores defendiam que o turismo não deveria ser considerado uma ciência, entre eles Boullón (1990) que refere:

*“a precisão , a ordem , e a relação lógica entre os conceitos básicos são pressupostos inevitáveis para que o pensamento possa elaborar outros conceitos derivados dos anteriores, que sejam mais específicos, de tal forma que o conjunto explique teoricamente algum facto da realidade”.*

Segundo Boullón, as ideias que se desenvolvem no turismo, estão desligadas entre si, sobretudo aquelas que são geradas noutras disciplinas. Este autor afirma ainda que o turismo não nasceu de uma teoria, mas sim de uma realidade que surgiu espontaneamente e que se foi configurando sob o impacto das descobertas noutros campos; que não se desenvolveu graças à análise dos dados empíricos. Refere ainda que:

*“(...) o turismo deve ser classificado como um saber que se encontra situa no âmbito do conhecimento natural das coisas, porque ao conhecimento natural pertencem os factos e procedimentos que o caracterizam e deverá ser estudado como um capítulo das ciências sociais e não como conhecimento autónomo”.*

Paralelamente ao conceito de ciência existe o conceito de técnica que se define, também segundo Bullón (1990), como as formas e modelos de aplicação das descobertas da investigação científica. Acrescenta ainda o autor:

*“ciência e tecnologia estão intimamente ligadas, pelo que se estabelece uma relação, mediante a qual se corrigem e se estimulam mutuamente”.*

A este propósito, de acordo com as suas ideias, o sistema turístico opera com uma sucessão de técnicas que nasceram independentes da investigação científica, seja na hotelaria, nos estabelecimentos de comidas e bebidas, nos transportes ou nas agências de viagens, onde se realizam numerosas tarefas às

quais se aplicam diferentes tecnologias. Conclui que de uma forma geral se pode afirmar que o turismo está longe de ter elaborado uma tecnologia própria que abarque todo o fenómeno.

A literatura existente no campo do turismo discute a sua problemática predominantemente numa dimensão técnica, por ser uma actividade que está em constante desenvolvimento e na vanguarda económica. Esta percepção acaba na maioria dos cursos de turismo por se limitar a transmitir ao aluno uma visão tecnicista (Santos, 2005).

Mário Bunge (1972), na sua obra *“La ciencia, su método e su filosofía”* afirma:

*“embora seja certo que nos dias primeiros de uma ciência, as teorias são com frequência o resultado de especulações individuais e possam ter um débil e escasso suporte nos dados empíricos, a teoria e a observação tornam-se cada vez mais estreitamente relacionadas à medida que a ciência se desenvolve. No estado actual das ciências sociais, a investigação e a teoria não estiveram sempre unidas e as teorias tendem a conter elementos especulativos que vão mais para além da evidência dos dados disponíveis”.*

Sabemos que, tal como as ciências mais aceites na actualidade, o estudo do turismo tem também passado nas últimas décadas por um processo de desenvolvimento e consagração de teorias e que muito do conhecimento adquirido pode ser considerado como proveniente da pesquisa científica e dos seus métodos racionais aplicados à observação empírica. A realização das viagens que pode ser considerada como uma actividade de essência empírica, foi sempre comum à maioria dos povos do mundo, tendo, como factor motivacional essencial, a necessidade humana da deslocação.

Com o decorrer do tempo, a actividade turística começou a organizar-se e a desenvolver-se profissionalmente. O ser humano elevou os seus padrões de exigência e aumentou a procura por produtos e serviços de maneira mais massiva. Pelas necessidades crescentes do mercado, os profissionais

das diversas áreas das Ciências Sociais, como a Economia, a Geografia, entre outras, começaram a compreender a actividade turística e a ver nela a oportunidade de uma profissão e uma área do conhecimento muito vasta e promissora, apesar de só recentemente abordada e pesquisada com afincamento científico. O turismo como estudo e profissão é uma actividade relativamente recente. Entre as décadas de 70 e 80 foram surgindo, nos vários países, cursos de formação profissional; posteriormente foram criados outros, ao nível superior, e a sua procura tem oscilado em função do panorama social, político e económico dos países e a dimensão que o turismo tem vindo a representar para os mesmos. Estas características parecem criar melhores oportunidades para a relevância científica da actividade. O turismo poderá então passar a uma forma consistente de produção científica e a instrumento de desenvolvimento sustentável das regiões. Mas há que considerar que o turismo não possui um método científico próprio, o que gera polémicas causadas por opiniões divergentes, quanto à sua cientificidade. Os estudos realizados no turismo servem-se do seu carácter multidisciplinar, em virtude da sua ampla abrangência, o que possibilita a realização de pesquisas científicas com o respaldo dos métodos das outras ciências. Segundo Miranda (2007), fazer ciência no turismo como em toda a ciência,

*“é um processo complexo, demorado e de difícil execução mas que traz benefícios em matéria de praticabilidade, transmissibilidade, verificabilidade, solidez e alcance.”*

A questão do reconhecimento do turismo como campo disciplinar e autónomo foi relançada em 2000, através de um debate entre investigadores universitários e *experts* do turismo, em França, a propósito de um projecto de constituição de uma ciência do turismo ou turismologia que resultou numa polémica, em consequência da publicação de um artigo de Jean-Michel Hoerner<sup>1</sup> com o título

1 - Jean-Michel Hoerner- professor de Geopolítica e de Turismo na Faculdade Internacional de Desporto, Turismo e Hotelaria da Universidade de Perpignan- Via Domitia.

“Para o reconhecimento de uma ciência turística”<sup>2</sup>. Na sequência deste artigo, Hoerner publica o “*Tratado de Turismologia*”. A ciência do turismo, defendida por este autor, foi posteriormente proclamada no fórum internacional de Marrakech da AMFORHT<sup>3</sup>, em Fevereiro de 2002.

Segundo Hoerner, a nova ciência turística estudará o que estiver relacionado com a viagem: a sua concepção, o surgimento no mercado, o seu desenvolvimento, as suas consequências, a indústria multiforme que desenvolve, o seu contexto social e cultural, as relações implícitas entre os visitantes e as sociedades visitadas. A turismologia será, por sua vez, uma ciência humana, de síntese, orientada para o estudo da viagem, no quadro da indústria, e aplicada às profissões do turismo e da hotelaria.

Hoerner revela assim um interesse em demarcar a nova ciência, em relação às outras Ciências Sociais e Humanas, ao declará-la uma ciência humana de síntese, identificando o seu objecto de estudo - a viagem- e o seu quadro de aplicação.

A proposta de Hoerner assenta em críticas acerca dos conceitos oficialmente aceites pela OMT, nomeadamente o facto de à turismologia interessar o turismo e não os visitantes, acabando por indicar que o campo desta ciência será tão vasto quanto o dos estudos conduzidos pelas diversas ciências como a Geografia, a Sociologia, a Economia, a Gestão, o Direito, a História...

Num jantar-debate ocorrido na AFEST<sup>4</sup> em Julho de 2004, Hoerner defendeu a ciência do turismo em 5 pontos:

1. O turismo, como tantas outras, é uma ciência no cruzamento de outras ciências.
2. O turismo tem necessidade de quadros, o que implica a existência de professores que para manterem o nível das formações têm necessidade de investigação em turismo.

2 - Hoerner, “Pour la reconnaissance d’une science touristique”, revue *Espaces* nº173, 2000.

3 - AMFORHT- Associação Mundial para a Formação em Hotelaria e Turismo

4 - AFEST- Associação Francesa dos *Experts* e Cientistas do Turismo.

3. Os ganhos de produtividade no turismo são fracos. A investigação no turismo poderá atenuar esta fraqueza.
4. Os conceitos da OMT estão ultrapassados, em consequência das profundas mutações em curso e não existe qualquer investigação para as contestar. Afirma ainda a existência de baixa qualidade nas estatísticas da OMT.
5. Em França, como em muitos países do mundo, existem escassas possibilidades de ascensão na carreira académica do turismo, tendo de se recorrer à investigação noutras disciplinas. Em 2004 a Universidade de Perpignan, das mais conceituadas universidades em França no ensino do turismo e hotelaria, apenas concedia o título de doutoramento em turismo a cidadãos estrangeiros.

No âmbito da polémica gerada, surge a reacção de Claude Origet du Cluzeau<sup>5</sup>, que fixa um quadro de maturação futura da turismologia sobre uma base de 3 elementos:

1. A lógica que estuda as condições formais da verdade. A turismologia deverá formalizar as suas razões conscientes, os seus resultados adquiridos intuitivamente, as suas livres construções.
2. A metodologia. Um trabalho fundamental a fazer para fundar a turismologia: identificar os métodos, passando pela adopção de uma linguagem comum como etapa decisiva.
3. A epistemologia que trata da aplicação dos métodos sobre o terreno: análises directas, análises formalizantes indexadas a uma lógica do saber e relações entre formalização e experiência. Ou seja, reconhece a necessidade de um trabalho epistemológico prévio à emergência da ciência.

Outra reacção é proveniente do CNRS-GDR<sup>6</sup>, através de um texto redigido por Georges Cazes<sup>7</sup> (Cazes e tal.

5 - Engenheira-consultora, economista do turismo e da cultura, vice-presidente da Associação Francesa dos *Experts* e Cientistas do Turismo

6 - GDR-CNRS- Agrupamento de Investigação do Centro Nacional de Investigação Científica Francesa

7 - Georges Cazes- Professor de Geografia na Universidade de

2001) no qual, reconhecendo a crise do turismo nos planos científico e profissional, afirma que o turismo é um campo de estudos em construção e que é demasiado prematuro proclamá-lo como ciência; não considera oportuno falar de autonomia científica do turismo, sendo mais conveniente que se afirme no seio das Ciências Sociais, “mães” mais reconhecidas, desenvolvendo uma linha temática claramente definida, susceptível de ser reconhecida, ao explorar métodos e conceitos também reconhecidos.

Bessièrès,<sup>8</sup> (2004) afirma que a turismologia reduz a especificidade multidisciplinar do turismo a uma especialidade única e, inspirando-se nos investigadores da Universidade do Quebec, propõe o enobrecimento do turismo através do uso da proposição “em” turismo em vez “de” turismo.

O CIFORT,<sup>9</sup> na voz de dois colaboradores, Boualem Cadri e François Bédard,<sup>10</sup> através de um artigo publicado na revista *Téoros* (2005), afirma que a turismologia ao ter como objecto a viagem deveria levar em conta “o porquê” e não apenas o “como”. A orientação em direcção ao “como” privilegia um paradigma de índole organizacional. A crítica mais importante do Cifort releva o facto de esta questão se ter tratado de um debate científico nacional francês sem ter levado em conta as referências e contribuições científicas norte-americanas. Na verdade, os escritos de Hoerner não fazem referência à construção dos conhecimentos em turismo na América do Norte. Citando Boyer (1999) lembra que os investigadores norte-americanos, no campo do lazer, tiveram sempre uma forte preocupação epistemológica. O Cifort reforça a ideia das necessidades epistemológicas para assegurar a crítica dos paradigmas da investigação.

Paris I e autor de várias obras sobre a temática turística.

8 - Bessièrès- membro da AFEST

9 - CIFORT- Centro Internacional de Formação e Investigação (Recherche) no Turismo da Universidade do Quebec em Montreal.

10 - Boualem Cadri- adjunto de investigação do Cifort e coordenador do departamento de Estudos Urbanos e Turísticos da Escola de Ciências da Gestão da Universidade do Quebec em Montreal.

François Bédard- director do Cifort e professor no mesmo departamento.

Citando Stafford (1988), há 4 paradigmas na pesquisa em turismo:

1. Paradigma nominalista (colheita de dados e de nível descritivo);
2. Paradigma económico-espacial (análise da procura com carácter explicativo);
3. Paradigma culturalista (estudo das relações sociais complexas);
4. Paradigma normativo (orientação para o que deve ser o turismo com um aspecto ideológico).

Só os paradigmas económico-espacial e culturalista comprovam a existência de um processo científico.

No contexto da investigação norte-americana é de sublinhar a relevância da revista *Annals of Tourism Research* da Universidade de Wiconsin-Stout cujas publicações têm como objectivo a construção de conhecimentos em turismo, contribuindo tanto para a investigação teórica como para a investigação aplicada. De realçar que a este propósito a *Revue du Tourisme*, veículo de pesquisa e informação turística da AIEST,<sup>11</sup> notória e historicamente existente desde 1941, tem como objectivo contribuir para uma profunda compreensão do turismo como um fenómeno interdisciplinar e fornecer visões para desenvolvimento, ensaios e métodos na investigação do turismo.

## Conclusão

O debate suscitado pela proposta de uma “turismologia”, como ciência de síntese, se bem que com alguns aspectos redutores, apresenta contudo a necessidade de se rever as definições em turismo e revela ainda a natureza complexa do fenómeno turístico, situado entre o real e o imaginário. Esta complexidade exige uma abordagem rigorosa no sentido de assegurar-lhe um reconhecimento científico e por conseguinte um reconhecimento social, conduzindo a uma dupla diferenciação: em relação aos conhecimentos de âmbito geral e às outras disciplinas. Por outro lado, a emergência de uma ciência do turismo parece cerceada pela tensão

11 - AIEST- Association International d’Experts Scientifiques du Tourisme, com sede em Berna.

existente entre ela e as outras disciplinas do âmbito social.

Cada uma das disciplinas ligadas ao turismo tenta aprofundar as bases de uma teoria constituída sobre a oferta ou a procura ou sobre o facto de transferir para este os seus modos de abordagem ou ainda de fornecer conceitos muitas vezes ultrapassados, provenientes das ciências do lazer.

Assim, o termo “turismologia”, embora corresponda etimologicamente ao “discurso” sobre o turismo, veicula uma imagem científica, mas algo pretenciosa. Evoca um campo único do saber, quando, na verdade, a sua especificidade é de natureza multidisciplinar, no cruzamento das ciências económicas e das ciências humanas e sociais.

## Bibliografia

BARRETO, Margarita (1995), *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Editora Papirus. Campinas.

BESSIÈRES, Jacques (2005), *Non à la tourismologie; oui à l'Enoblement du tourisme*. Disponível em: <http://www.afest.org/article356.html>. Consultado a 8 Dez 2008.

BULLON, Roberto (1990), *Planificación del Espacio Turístico Roberto*. Editorial Trillas. México.

BUNGE, Mario (1972), *La Ciencia, su método y su filosofía*. Editorial Siglo XX, Buenos Aires.

HOERNER, Jean-Michel et al. (2003), *The Science of Tourism*. Collection “Homo Touristicus”. Editeur Balzac. Baixas.

KADRI, Boualem et al. (2005), “*Vers une Science du Tourisme?*”. Revue Teoros. Étè 2005. Disponível em: <http://www.cifort.uqam.ca/documents/fr.cifortscience>. Consultado a 26 Dez 2008.

MIRANDA, Simão (2007), *Metodologia Científica: os caminhos do saber*. Disponível em: [http://www.simaodemiranda.com.br/files/Pesquisa e Método.doc](http://www.simaodemiranda.com.br/files/Pesquisa%20e%20Método.doc). Consultado a 8 Dez 2008.

SANTOS, João dos, Turismo: *Ciência ou Técnica*. Revista de Turismo. Disponível em: <http://www.revistaturismo.com.br/artigos/cienciatecnica.html>. Consultado a 26 Dez 2008.

GDR-CNRS (2001), *À propos de tourismologie, la science par autoproclamation*. Rêvue Espaces, n°178. Disponível em: <http://www.revue-espaces.com/librairie/1230/tourismologie-sociologie-science-sciences.html>. Consultado a 10 Dez 2008.

# As incompatibilidades e impedimentos do solicitador de execução:

## análise crítica

Paulo Teixeira  
Solicitador

### Resumo

O trabalho em apreço pretende ser simultaneamente uma análise e reflexão das incompatibilidades e dos impedimentos aplicáveis aos solicitadores de execução, criados pelo Decreto-Lei 88/2003 de 26 de Abril. A especialidade instituída por aquele diploma legal, determinou, por parte dos solicitadores de execução, a assumpção de responsabilidades novas e distintas das já existentes, assim como uma abordagem ética e correspondentemente comportamental, também ela inovadora.

A posição distanciada das partes intervenientes no processo executivo, a imparcialidade, a isenção e a transparência, são apanágio dos solicitadores de execução, razão pela qual se mostra imperioso que se defina de forma clara a posição deste novo operador judiciário, especialmente, na acção executiva.

As incompatibilidades e os impedimentos daqueles profissionais, constituem marca indelével da nova e distinta realidade comportamental e de posicionamento.

### Abstract

The work in question intended to be both a reflection and analysis of incompatibilities and impediments for implementation of execution solicitors, established by Decree Law 88/2003 of April 26<sup>th</sup>. The specialty established by that law, has determined for the execution solicitors, the assumption of new responsibilities and different from existing as well as an ethical approach and behavior accordingly, which is also innovative.

The distant position of the parties involved in executive procedure, impartiality, transparency and the exemption, are prerogative of the execution solicitors, which is why it is imperative that it shows and defines clearly the legal position of this new judicial , especially in executive action.

Incompatibilities and impediments of those professionals are indelible mark of new and distinct behavioral reality and positioning.

**Palavras chave:** Incompatibilidades; Impedimentos; ética comportamental; isenção; imparcialidade; transparência; distanciamento.

**Keywords:** Incompatibilities; impediments, ethical behavior; exemption; impartiality, transparency, spacing.

## 1. Breve nota introdutória.

O Decreto-Lei n.º 38/2003, de 10 de Março, introduziu profundas alterações no processo executivo, aliás, de tal sorte vincadas, que veio a apelidar-se de “reforma da acção executiva”.

A execução em tempo útil dos créditos devidos é uma exigência da justiça, mas também do bom funcionamento da economia.<sup>1</sup>

Até à entrada em vigor do diploma em apreço, assistia-se à acumulação injustificada de processos executivos, dilatando-se no tempo o justo ressarcimento do credor. Duas eram as razões principais apontadas para tal circunstância: por um lado, a prosperidade económica das últimas décadas e, por outro, o conseqüente aumento exponencial das inerentes acções judiciais, constituindo uma alteração marcada do bom funcionamento dos tribunais.

Havia, pois, uma necessidade evidente de criar mecanismos que permitissem acelerar a cobrança dos créditos, tornando-a mais simples, com o intuito de obviar aos atrasos nos pagamentos aos fornecedores.<sup>2</sup> A simplificação e a desjudicialização de um vasto conjunto de actos praticados no processo executivo constituíram duas das principais medidas introduzidas pelo novo regime da acção executiva.<sup>3</sup>

A desjudicialização determinaria, assim, a redução da intervenção do magistrado, limitando-se à prática de actos inseridos na reserva constitucional de jurisdição, entre os quais a resolução de litígios entre as partes.<sup>4</sup> O magistrado deixou, assim, de ter a seu cargo a promoção das diligências executivas, passando a ser levadas a efeito pelo solicitador de execução.<sup>5</sup>

A prática desses actos e, em geral, a realização das várias diligências do processo de execução, passaram a caber ao agente de execução, em especial ao solicitador

de execução.<sup>6</sup> Com efeito, um dos pilares da referida reforma da acção executiva consubstanciou-se na criação da figura do solicitador de execução.

É este novo “actor” do processo executivo e numa perspectiva estatutária, que se pretende abordar neste trabalho.

## 2. Novo Estatuto da Câmara dos Solicitadores

Na sequência daquele diploma reformador do processo executivo, o Estatuto da Câmara dos Solicitadores até então em vigor veio a ser totalmente alterado, de acordo com o Decreto-Lei n.º 88/2003, de 26 de Abril. O novo Estatuto passou a contemplar a existência de colégios de especialidade, que em concreto, correspondeu à criação da especialidade de solicitador de execução, de entre os solicitadores já em funções. (cfr. n.º 5 do artigo 11.º e artigo 67.º do Estatuto da Câmara dos Solicitadores)

Como já se referiu, aos solicitadores de execução foram conferidas competências na tramitação do processo executivo, até então levadas a cabo pelo magistrado judicial e, em especial, pelos oficiais de justiça.

Dispõe o artigo 116.º daquele Estatuto que “O solicitador de execução é o solicitador que, sob fiscalização da Câmara e na dependência funcional do juiz da causa, exerce as competências específicas de agente de execução e as demais funções que lhe forem atribuídas por lei.”

Decorre deste preceito que, apesar de ser um profissional liberal, o solicitador de execução exerce as suas funções com clara dependência do magistrado da causa. Não obstante a sua ligação umbilical ao magistrado, exerce-as com ampla autonomia, dispondo de escritório próprio.

Na opinião do Prof. Dr. José Lebre de Freitas, “... o solicitador de execução é um misto de profissional liberal e funcionário público, cujo estatuto de *auxiliar da justiça* implica a detenção de *poderes de autoridade* no processo executivo.”<sup>7</sup>

1 - Reforma da Acção Executiva - Colectânea de Legislação - Maior Rapidez e Maior Eficácia - Ministério da Justiça - 2003, pág. 3.

2 - Idem.

3 - Idem, pág. 4.

4 - Idem.

5 - FREITAS, José Lebre de - A Acção Executiva depois da Reforma - 2004 - Coimbra Editora, pág. 26.

6 - Idem.

7 - FREITAS, José Lebre de - A Acção Executiva depois da

Passou, pois, o solicitador de execução, designadamente, a poder ordenar a penhora, a venda ou o pagamento, ou até extinguir a instância executiva, o que revela a transferência de poderes públicos dos Tribunais, enquanto órgão de soberania, para este profissional liberal.

### **3. Enquadramento estatutário**

Embora seja qualificado estatutariamente enquanto especialista, a sua inscrição no respectivo colégio de especialidade não implicou o seu afastamento da actividade até então por si desenvolvida, isto é, o solicitador de execução, continuou a ser mandatário extrajudicial e, como adiante se verá, não perdeu em absoluto o mandato judicial.

Por se ter reunido na mesma pessoa a qualidade de solicitador e de solicitador de execução, tornou-se imperiosa a positivação de um regime jurídico vincado de incompatibilidades e de impedimentos. Esse regime foi de igual modo exigível em virtude do exercício de poderes caracteristicamente públicos por parte do solicitador de execução. É inegável que actividade deste profissional especialista se deve pautar pela absoluta isenção, imparcialidade e transparência, pelo que o exercício concreto dessa nova função, a par do exercício genérico da actividade de solicitador, teve de ser compatibilizada através da previsão daquele regime jurídico, como melhor se alcança dos artigos 120.º e 121.º, ambos do novo Estatuto da Câmara dos Solicitadores, que adiante se transcrevem:

#### **Artigo 120.º**

##### **Incompatibilidades**

1 - É incompatível com o exercício das funções de solicitador de execução:

- a) O exercício do mandato judicial no processo executivo;
- b) O exercício das funções próprias de solicitador de execução por conta da entidade empregadora, no âmbito de contrato de trabalho;

c) O desenvolvimento no seu escritório de outra actividade para além das de solicitadoria.

2 - As incompatibilidades a que está sujeito o solicitador de execução estendem-se aos respectivos sócios e àqueles com quem o solicitador partilhe escritório.

3 - São ainda aplicáveis subsidiariamente aos solicitadores de execução as incompatibilidades gerais inerente à profissão de solicitador.

#### **Artigo 121.º**

##### **Impedimentos e suspeições do solicitador de execução**

1 - É aplicável ao solicitador de execução, com as necessárias adaptações, o regime estabelecido no Código de Processo Civil acerca dos impedimentos e suspeições dos funcionários da secretaria.

2 - Constituem ainda impedimentos do solicitador de execução:

- a) O exercício das funções de agente de execução quando haja participado na obtenção do título que serve de base à execução;
- b) A representação judicial de alguma das partes, ocorrida nos últimos dois anos.

3 - Os impedimentos a que está sujeito o solicitador de execução estendem-se aos respectivos sócios e àqueles com quem o solicitador partilhe escritório.

4 - São ainda subsidiariamente aplicáveis aos solicitadores de execução os impedimentos gerais inerentes à profissão de solicitador.

### **4. Das incompatibilidades**

Conforme acima foi referido, o artigo 120.º encerra em si um conjunto de circunstâncias que incompatibilizam o exercício da actividade de solicitador de execução. A sua análise assume particular relevância, na medida em que constituem, cada uma delas, circunstâncias inviabilizadoras em absoluto da actividade de solicitador de execução. Mister é, pois, analisar do alcance da norma jurídica em apreço.

Para além das incompatibilidades próprias dos solicitadores de execução, o artigo 114.º do referido



diploma legal enuncia as incompatibilidades a que estão sujeitos os solicitadores em geral. Aliás, tal conclusão decorre, desde logo, do n.º 3 do artigo 120.º.

Na vigência do anterior Estatuto – Decreto-Lei n.º 8/99 de 8 de Janeiro – e por ausência de norma clara, entendia já a Câmara dos Solicitadores que as incompatibilidades tinham um duplo efeito, a saber: constituíam desde logo motivo de recusa de inscrição e, quando supervenientes, motivo de suspensão.

Esta foi a solução encontrada, apesar de se ter em consideração que a norma então em vigor referia que “... o exercício da solicitadoria é incompatível com as seguintes funções...” – n.º 1 do artigo 88.º.

Numa perspectiva puramente literal, as incompatibilidades constituíam apenas obstáculo ao exercício da profissão e não à inscrição, o que durante muito tempo, permitiu a inscrição e suspensão em acto simultâneo, quando as incompatibilidades se manifestavam desde logo no momento da inscrição de um solicitador.

Com entrada em vigor do actual diploma estatutário, a querela desapareceu, designadamente por se ter positivado aquela solução, conforme melhor se alcança da leitura da alínea b) do n.º 1 do artigo 78.º. Sem prejuízo de tal disposição legal, sempre se pode questionar se essa foi a correcta solução. É que a redacção do actual n.º 1 do artigo 114.º continua a referir que: “1... o exercício<sub>8</sub> da solicitadoria é incompatível com as seguintes funções...”.

Face à introdução das incompatibilidades dos solicitadores de execução, razoável se torna questionar se também estas têm ou não aquele duplo efeito.

Na verdade, não só o legislador não o plasmou – embora este argumento, como acima referimos, de pouco possa valer – como é também patente que as incompatibilidades indicadas no artigo 120.º só têm verdadeiro reflexo a propósito do exercício concreto da actividade do solicitador de execução, não devendo constituir por tais factos,

8 - Sublinhado nosso.

obstáculo à sua inscrição no respectivo colégio de especialidade.

No entanto, e apesar de em causa não estar um conjunto de outras funções ou até mesmo profissões, como se alude no artigo 114.º, certo é que no n.º 1 daquele artigo 120.º é de igual modo utilizada a expressão: “1. - É incompatível com o exercício<sub>9</sub> das funções de solicitador de execução:” (sublinhado nosso)

#### 4.1 Em concreto, o artigo 120.º

A incompatibilidade da alínea a) do n.º 1 reflecte uma exigência natural e óbvia. De facto, é intrinsecamente incompatível o exercício, em simultâneo, do mandato judicial na acção executiva com o desenvolvimento, pelo mesmo indivíduo, dos actos próprios de agente de execução.

Foi a própria natureza inconciliável das duas realidades, que determinou a natural incompatibilidade em apreço. Não se concebe a ideia de um solicitador de execução ser mandatário do exequente ou do executado, numa acção executiva em haja sido nomeado ou designado agente de execução. O exercício do mandato judicial implica, pela natureza e efeitos decorrentes do respectivo contrato, que o mandatário pratique, por conta do mandante, um ou mais actos jurídicos.<sub>10</sub> Acresce que o mandatário judicial age, não só por conta, mas também em representação do mandante.<sub>11</sub> Assim, foi por ser visível o choque entre a imparcialidade exigida ao solicitador de execução e a parcialidade assacada ao mandatário em representação do seu constituinte, que determinou a absoluta incompatibilidade entre as duas funções.

Passando a exercer a especialidade, o solicitador de execução não só deixa prospectivamente de poder exercer o mandato na acção executiva, como deve por

9 - Sublinhado nosso.

10 - Cfr. a este propósito o artigo 1157.º do Código Civil.

11 - Cfr. para tal o artigo 1178.º do Código Civil e artigos 35.º e 36.º, ambos do Código de Processo Civil.

termo a essa relação contratual em todos os processos executivos ainda em curso, através da renúncia ao mandato ou do seu substabelecimento sem reserva.<sup>12</sup> No que concerne ao substabelecimento, somos efectivamente de opinião que deva constituir a modalidade “sem reserva”. Para tanto, o próprio n.º 3 do artigo 36.º refere que “3. O substabelecimento sem reserva implica a exclusão<sup>13</sup> do anterior mandatário”.<sup>14</sup> Só desta forma se atinge o objectivo traçado pelo legislador, consubstanciado na incompatibilidade entre o exercício da actividade de solicitador de execução e o mandato judicial na acção executiva.

Questão bem distinta e sem consagração legal, mas numa perspectiva do Direito a constituir, é a de saber se o legislador deveria ter tido a ousadia de tornar incompatível com o exercício das funções de solicitador de execução, não só o mandato judicial na acção executiva, mas também o mandato judicial em todas as suas vertentes e manifestações.

Não foi essa a decisão, mas deveria ter sido, nomeadamente por entendermos que a ausência de quaisquer indícios de confundibilidade, por mais fracos que fossem, decorrentes do simultâneo exercício do mandato judicial com as funções de solicitador de execução, seria aplaudido e exigível.

A solução encontrada para diminuir ou, para quem assim o defende, eliminar o risco da falada confundibilidade, resultou numa previsão de impedimentos ao exercício das funções de agente de execução, que no lugar próprio comentaremos.

Manifesta julgamos também ser a incompatibilidade prevista na alínea b) desta norma, senão vejamos: é inquestionável a exigência de imparcialidade, liberdade de actuação e isenção ao solicitador de execução. Facilmente se depreende que tais características seriam

12 - Cfr. a este propósito o artigo 1179.º do Código Civil e artigos 39.º e 36.º, n.ºs 2 e 3, ambos do Código de Processo Civil.

13 - Sublinhado nosso.

14 - Nesse sentido, ac. STJ de 22.01.97, proc. n.º 96 A 856 <http://www.dgsi.pt>.

afectadas, senão destruídas, se os actos próprios do solicitador de execução fossem resultado de obrigações decorrentes de um contrato de trabalho para tal celebrado. Nem academicamente se pode admitir que o solicitador de execução celebre, para o exercício das suas funções, um contrato de trabalho com esse objecto.

Com efeito, são de todo inconciliáveis aquelas características do solicitador de execução com os poderes típicos da entidade empregadora, designadamente, o disciplinar e o de direcção, consubstanciando-se este último no poder de dar ordens e instruções.

Aliás, dispõe o artigo 10.º do Código do Trabalho que “contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade a outra ou outras pessoas, sob a autoridade e direcção destas”. Seria de todo insustentável que um empregador, enquanto exequente ou executado, pudesse condicionar ou até impedir a prática de actos próprios do exercício da actividade de solicitador de execução, quando, designadamente, antevisse que o respectivo resultado pudesse colidir com os seus próprios interesses.

Já não tão peremptória é a resposta a dar à seguinte pergunta: Não podendo celebrar contrato de trabalho, poderá celebrar contrato de prestação de serviços?

É certo que o legislador não previu tal restrição, mas não o deveria ter feito? É consabido que, muitas vezes, a fronteira entre a qualificação de uma determinada realidade factual como um contrato de trabalho ou como um contrato de prestação de serviços, é difícil de traçar. Sobre esta temática debruçaram-se, entre outros, os autores Pedro Romano Martinez, Furtado Martins e Bernardo Xavier.<sup>15 16 17</sup>

15 - MARTINEZ, PEDRO ROMANO,, *Trabalho Subordinado e Trabalho Autónomo*, Estudos do Instituto de Direito do Trabalho, volume I, Instituto de Direito do Trabalho, Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa, 2001

16 - FURTADO MARTINS, *A crise do contrato de trabalho*, RDES, 1997, n.º 4

17 - BERNARDO XAVIER, *Curso de Direito do Trabalho I* Volume (Introdução, Quadros Organizacionais e Fontes) Editora: Verbo, Ano 2004, ISBN 9789722223614

A existência de um regime de incompatibilidades encerra em si mesmo a ideia central de evitar a todo o custo a promiscuidade de funções, tornando claro e transparente o exercício da actividade de um solicitador de execução. Nesta circunstância, a simples admissibilidade da celebração de um contrato de prestação de serviços, que tenha por objecto a prática de actos próprios do solicitador de execução, constitui de *per si*, facto potenciador de indício de falta de transparência, de isenção e de autonomia.

Será admissível que um exequente contrate os serviços de um solicitador de execução, para que este, enquanto decorrência das obrigações contratuais assumidas, pratique actos próprios da sua especialidade? Parece elementar que não, sendo certo que não foi essa, pelo menos em resultado de uma interpretação literal daquele normativo, a opção e quiçá a preocupação do legislador.

Porém, julgamos que deveria ter sido a solução adoptada, já que tudo quanto pudesse pôr em causa a imprescindível imparcialidade e isenção do solicitador de execução, deveria ter sido afastado, por mais ténue que fosse o seu indício.

Da alínea c) deste normativo resulta que só outros solicitadores de execução ou solicitadores que não tenham esta especialidade possam partilhar o seu escritório.

Pretende-se evitar, designadamente, que a confidencialidade dos dados recolhidos, a informação vertida nos processos e o acesso à base de dados do solicitador de execução sejam perturbadas.

Aquando da elaboração do projecto de alteração do Estatuto, duas hipóteses quanto a esta matéria se levantaram. A primeira prendeu-se com a absoluta impossibilidade de o solicitador de execução vir a partilhar o seu escritório com qualquer outro profissional, excepção feita a colegas da especialidade. A segunda admitia, embora excepcionalmente, que aquele profissional pudesse também partilhar o seu

espaço com solicitadores. Como já vimos, foi esta segunda alternativa que veio a ser acolhida pelo legislador.<sup>18</sup>

O facto de muitos dos solicitadores trabalharem em conjunto e, conseqüentemente, partilharem o mesmo espaço, esteve na origem daquela opção, não se exigindo que o exercício da especialidade determinasse a escolha de outro espaço físico. Por outro lado, também reconheceu o legislador que seria mínimo o risco decorrente da presença de solicitador - enquanto mandatário judicial e extrajudicial - no mesmo escritório, na medida em que a esmagadora maioria das acções executivas eram e são propostas por advogados.

O artigo 123.º do Estatuto da Câmara dos Solicitadores apresenta um conjunto exaustivo dos deveres próprios dos solicitadores de execução. Não fosse o conteúdo da alínea g) deste preceito constituir uma clara contradição com a incompatibilidade referida na alínea c) do artigo 120.º e não teria aqui lugar a sua análise.

Com efeito, dispõe aquela norma que:

#### Artigo 123.º

##### Deveres do solicitador de execução

Para além dos deveres a que estão sujeitos os solicitadores e sem prejuízo do disposto nos artigos seguintes, são deveres do solicitador de execução:

g) Não exercer nem permitir o exercício de actividades não forenses no seu escritório;

Sendo incompatível o exercício no escritório do solicitador de execução de qualquer outra actividade, com excepção da de solicitador, não se compreende que o correspondente dever constitua um claro desvio. De acordo com aquela alínea g), o solicitador de execução não deve exercer, nem permitir o exercício de quaisquer outras actividades não forenses no seu escritório. Tendo por certo que a solicitadoria e a advocacia são por excelência actividades forenses, é imediatamente visível a contradição daquelas duas  
18 - Cfr. a este respeito a alínea b), do n.º 1 do artigo 120.º.

disposições legais. A possibilidade de um solicitador partilhar o escritório de um colega da especialidade tem contornos excepcionais, como acima já tivemos a oportunidade de referir, pelo que lhe é vedado em absoluto partilhá-lo com um advogado. Sendo a questão colocada nestes moldes, resta saber como deve o solicitador de execução dar cumprimento às imposições estatutárias aqui em confronto.

Por um lado, não se permite a partilha com um advogado ou qualquer outro profissional (excepção feita a solicitadores), sendo que por outro lado, é seu dever não exercer nem permitir o exercício de actividades não forenses, pelo que, aparentemente lhe seria permitido o exercício da advocacia no seu escritório, já que esta última é, por natureza, uma actividade forense.

Estando estas normas jurídicas em clara contradição e pretendendo ambas tutelar a mesma situação real, é de todo pertinente que se encontre solução interpretativa conciliatória. Para tanto, há que apurar qual delas deve ser harmonizada em função da outra, para depois se definir qual o mecanismo interpretativo adequado a tal solução.

O regime de incompatibilidades relativo ao exercício da actividade, constitui um pilar estrutural na transposição da tramitação da acção executiva para este profissional liberal, garantido aos cidadãos a ausência de qualquer indício de promiscuidade decorrente, designadamente, da partilha do escritório com outros profissionais - em especial com um advogado.

Acresce que a positivação dos deveres dos solicitadores de execução está, numa perspectiva sistémica, definida enquanto concretização das incompatibilidades e/ou impedimentos, e não de forma isolada ou despida de qualquer ligação a regras comportamentais deste profissional. Aliás, a previsão exemplificativa dos deveres dos solicitadores de execução é, em rigor desnecessária, na medida em que o exercício da respectiva actividade profissional estaria sempre adstrita ao cumprimento, por acção

ou omissão, das regras de conduta profissional estatutária e/ou regulamentarmente previstas.

Pelos argumentos apresentados, há que interpretar a alínea g) do artigo 123.º em conformidade com o alcance normativo vertido na alínea c) do artigo 120.º, ambos do diploma legal em análise.

Assim, julgamos que a correcta interpretação daquele dever imposto ao solicitador de execução, tem de ser interpretado no sentido de não exercer, nem permitir o exercício no seu escritório de qualquer actividade profissional, para além da solicitadoria. Para tanto, lançamos mão da interpretação ab-rogante,<sup>19</sup> por ser esta a forma mais correcta de estabelecer a falada e desejada conciliação normativa, no sentido de suprimir daquele preceito legal a indicação de actividade “não forense”.

#### **4.2 Da extensão das incompatibilidades**

A possibilidade de partilha de escritório por solicitador que não seja de execução, teve como imediata consequência a extensão das incompatibilidades a que está sujeito o solicitador de execução, como adiante veremos.

Com efeito, e como forma de manter imperturbada a exigência de transparência, imparcialidade e confidencialidade, são extensíveis aos solicitadores que partilhem o escritório de um solicitador de execução as incompatibilidades deste.<sup>20</sup>

De todo razoável e com visíveis aplicações práticas, é a extensão da incompatibilidade referida na alínea a), de tal sorte que o solicitador que partilhe o escritório de um solicitador de execução, perde em absoluto o mandato na acção executiva, facto que não aconteceria se não o partilhasse. Acresce o facto de, também ele, ter de pôr termo ao mandato judicial em todos os processos executivos que se mostrem ainda em curso, mediante a renúncia ao mandato ou

19 - TELLES, Inocêncio Galvão – Introdução ao estudo do direito vol. 1. Lisboa : A.A.F.D.L., 1994. ISBN . p. 184, 185.

20 - Nesse sentido, dispõe o n.º 2 deste preceito.

o substabelecimento sem reserva.<sup>21</sup> A extensão desta incompatibilidade pretende evitar que um solicitador enquanto mandatário judicial na acção executiva partilhe o escritório do solicitador de execução, tendo em consideração que este perdeu em absoluto o mandato na acção executiva.

É por se exigir, pelas razões já aduzidas, que o solicitador de execução não possa ser simultaneamente agente de execução e mandatário no processo executivo, que se não podem colocar quaisquer questões no que concerne ao acerto legislativo da extensão da incompatibilidade em apreço.

Ao contrário do que atrás é exposto, a incompatibilidade a que se refere a alínea b) não parece que possa, pela sua natureza, ser extensiva a um solicitador que partilhe o escritório de colega da especialidade. Não se pode exigir que um solicitador que já exercesse também a sua actividade profissional por conta de entidade empregadora tivesse de se desvincular, pelo facto de partilhar o escritório com um solicitador de execução, e é evidente que o alcance normativo não pode querer significar que o solicitador não possa ser contratado para o exercício da actividade de especialista, pois essa impossibilidade não decorre por extensão da incompatibilidade, mas pelo evidente facto de não ser solicitador de execução. O mesmo acontece quando dois ou mais solicitadores de execução partilhem o mesmo escritório, pois a incompatibilidade que a todos afecta resulta do simples facto de exercerem a especialidade e não, obviamente, por extensão de incompatibilidades decorrentes dessa partilha de escritório.

Analisada a questão, forçoso é concluir que inexistente alcance normativo quando conjugada a alínea b) com o n.º 2 do referido artigo 120.º, revelando assim a falta de situação real enquadrável.

Mesmo que legislador não plasmasse, no n.º 3 desta norma, a aplicação subsidiária aos solicitadores

21 - Vide pág. 6 e notas 10, 11, 12 e 14.

de execução das incompatibilidades do artigo 114.º seria de todo inevitável, pois o solicitador de execução é antes de mais solicitador, pelo que as incompatibilidades de carácter genérico aí previstos a todos os solicitadores se aplicam, inscritos ou não em colégios de especialidade.

## 5. Dos impedimentos

Ao contrário do que acontece com as incompatibilidades, o regime dos impedimentos ao exercício da actividade do solicitador de execução não tem por objectivo a criação de uma barreira absoluta ao desenvolvimento da profissão.

Na sequência da assumpção, pelos solicitadores de execução, das funções até então levadas a cabo pelos oficiais de justiça e, ainda que muito restritamente, pelo magistrado judicial, são-lhes naturalmente aplicadas, com as necessárias adaptações, as garantias de imparcialidade – impedimentos e suspeições – previstas nos artigos 122.º e ss. do Código do Processo Civil. Foi essa a intenção do legislador, vertida no n.º 1 deste preceito.

Constitui impedimento ao exercício das funções de solicitador de execução o facto de, enquanto solicitador, antes de ingressar na especialidade, ou até mesmo depois enquanto mandatário, ter participado na obtenção do título executivo.<sup>22</sup>

Nenhuma dúvida nos surge, a propósito deste impedimento, resultante do facto de o solicitador de execução vir a ser nomeado enquanto tal numa acção executiva com base em sentença judicial na qual haja participado na qualidade de mandatário. De igual modo, estará impedido de exercer as suas funções se participou activamente na obtenção dos demais títulos a que se referem as alíneas b), c) e d) do artigo 46.º do Código de Processo Civil.

O que pode levantar algumas questões interpretativas, é saber do alcance da participação na obtenção do título

22 - Cfr a este respeito o artigo 46.º do Código de Processo Civil.

executivo enquanto fundamento de impedimento. Necessário é, pois, apurar do nível de intervenção na obtenção do título executivo, o que só casuisticamente se tornará possível. A Câmara dos Solicitadores tem vindo a sensibilizar os solicitadores de execução, no sentido de interpretarem a norma em apreço na forma mais ampla possível, para evitar os malefícios resultantes do seu afastamento superveniente, designadamente junto dos respectivos autos que se mostrarem em curso.

Mais pacífica é a interpretação da alínea b), na medida em que será fácil apurar se o solicitador de execução representou judicialmente ou não alguma das partes agora envolvidas numa determinada acção executiva. Efectivamente, não só o solicitador de execução conseguirá apurar se exerceu ou não o mandato judicial em representação dos agora exequente e/ou executado, como em qualquer momento se poderá consultar o processo judicial no qual o agora solicitador de execução haja sido mandatário judicial, por forma a confirmar se se mostra instruído com a respectiva procuração ou substabelecimento forenses.

Verificando que se encontra impedido de exercer as suas funções num determinado processo, deverá comunicar tal facto à Secção Regional Deontológica respectiva, requerendo a escusa<sup>23</sup> do exercício das suas funções e dela obter decisão que permita a manutenção da sua nomeação ou a sua substituição.

### **5.1. Da extensão dos impedimentos**

Embora numa perspectiva distinta, também aqui a extensão dos impedimentos do solicitador de execução àqueles com quem partilhe escritório, merece alguns reparos e reflexão. Se a extensão das incompatibilidades só faz grande sentido tendo por destinatários outros solicitadores de execução que partilhem o mesmo escritório – excepção feita a propósito da extensão da incompatibilidade para

o exercício do mandato judicial na acção executiva –, já os impedimentos podem ser extensíveis a especialistas e também, aqui de forma clara, a solicitadores generalistas.

É certo que do n.º 3 deste preceito resulta que são os impedimentos do solicitador de execução que se estendem e não o inverso.

Para que se perceba o alcance do problema, tomamos a liberdade de apresentar uma hipótese prática: Suponhamos que dois solicitadores partilham o mesmo escritório, sendo um deles especialista. Contra o pai do solicitador «generalista» é proposta acção executiva, na qual vem a ser nomeado o colega solicitador de execução. Existirá algum impedimento? Somos levados imediatamente para o n.º 1 do artigo 121.º do Estatuto da Câmara dos Solicitadores e, por remissão deste, para o Código de Processo Civil.<sup>24</sup>

Na verdade, a relação de parentesco aqui em causa une o executado e o solicitador, mas não o liga ao agente de execução nomeado ou designado. Inexistindo, pois, impedimento para o exercício das suas funções, não se torna possível estabelecer a sua comunicabilidade. Aliás, seria até disparatado que assim fosse, pois o seu alcance é determinar a inibição, embora casuística, das funções de especialista e o solicitador em causa não reúne essa qualidade. Porém, parece-nos evidente que a tramitação de uma acção executiva levada a efeito por um solicitador de execução, na qual se mostre a existência de uma relação de parentesco entre o executado e o solicitador “generalista” colega daquele, suscitará dúvidas quanto à isenção e imparcialidade, de todo exigíveis e indispensáveis.

De forma a solucionar a questão e na impossibilidade de fazer estender aquela circunstância ao solicitador de execução, como se de seu impedimento se tratasse, sempre se pode sugerir que tal facto deva ser comunicado à secção regional deontológica

23 - Cfr. a este respeito o artigo 122.º do Estatuto da Câmara dos Solicitadores.

24 - Cfr. a este propósito os artigos 122.º e ss. do Código de Processo Civil.

respectiva, de modo a que esta se pronuncie. Na verdade, beneficiará o solicitador de execução de tal exposição, pois afastará definitivamente a eventual acção disciplinar que lhe seja instaurada por ter exercido as suas funções, quando para tal se deveria ter julgado impedido e requerido a respectiva escusa.<sup>25</sup>

Questão algo distinta é saber se, usando ainda o exemplo acima referido, deve o impedimento ser abstractamente considerado, isto é, não ser tido apenas em conta enquanto ligado à pessoa do solicitador de execução nomeado ou designado, mas também a quaisquer outros colegas da especialidade que partilhem o escritório, ainda que, em concreto, não hajam sido indicados para o exercício das suas funções. Porém, subsiste o problema da redacção do n.º 3 do referido artigo 121.º, pois dele resulta que são os impedimentos do solicitador de execução que se comunicam e não o contrário.

Julgamos, no entanto que, a ser assim, não só se perdia o efeito útil da extensão dos impedimentos, como se colocaria em risco eminente a isenção e transparência, apanágio dos solicitadores de execução. Para nós, a correcta interpretação daquele preceito deve passar por se entender que o impedimento existe em relação a quaisquer solicitadores de execução que trabalhem em conjunto, independentemente da nomeação ou designação de qualquer um deles em concreto apurada. Embora assim não resulte da letra da lei, julgamos ter presidido à ideia da extensão dos impedimentos, o facto de não ser admissível quaisquer circunstâncias potencialmente geradoras de falta de imparcialidade e de isenção, em resultado de eventuais promiscuidades, derivadas da partilha de escritório. A solução passaria por estabelecer uma abrangência de impedimentos de tal ordem que se deveria admitir a sua existência, mesmo que a realidade factual não se verificasse na pessoa do solicitador de execução, mas em qualquer outro colega especialista que partilhe o mesmo escritório, o que pode tanger um excesso interpretativo.

25 - Idem.

Aliás, julgamos que mais longe deve ainda ser a interpretação a dar àquele normativo. Se nos permitimos entender que os impedimentos devem abranger quaisquer solicitadores de execução que partilhem o mesmo escritório, independentemente de se apurar em concreto qual deles fora nomeado ou designado, devemos de igual modo entender que a existência de um qualquer impedimento ou suspeição que resida abstractamente na pessoa de um solicitador “generalista” que com aqueles especialistas partilhe o escritório, àqueles seja comunicado.

Julgamos, pois, que a preservação das características de imparcialidade e de isenção, consideradas como indiscutíveis, deverão permitir que se tenha o arrojo interpretativo a que acima aludimos.

Pelas mesmas razões aludidas na parte final do nosso comentário ao n.º 3 do artigo 120.º, também aqui achamos desnecessário que o legislador tivesse previsto a aplicação subsidiária aos solicitadores de execução dos impedimentos previstos no artigo 115.º.

## 5.2. Acréscimo aos impedimentos gerais

Questão distinta das que até agora foram analisadas, reside no facto de a criação da especialidade de solicitador de execução ter determinado directamente o aumento dos impedimentos dos solicitadores em geral, aliás como melhor se alcança da leitura do n.º 2 do artigo 115.º.<sup>26</sup>

De acordo com o que já dissemos a propósito das incompatibilidades, o solicitador de execução deixou de poder ser mandatário judicial em qualquer acção executiva, o mesmo acontecendo, por extensão, a todos os solicitadores não inscritos naquele colégio de especialidade, desde que partilhem o mesmo escritório.<sup>27</sup>

26 - 2 - O solicitador que foi solicitador de execução está impedido de exercer mandato judicial, em representação do exequente ou do executado durante três anos contados a partir da extinção do processo de execução no qual tenha assumido as funções de agente de execução.

27 - Cfr. a alínea a) do n.º 1 e o n.º 2, do artigo 120.º do Es-

O legislador plasmou no n.º 2 do artigo 115.º do Estatuto da Câmara dos Solicitadores um impedimento só aplicável a solicitadores que tenham estado inscritos no respectivo colégio da especialidade. Não nos oferece grandes dúvidas acerca desta decisão. Efectivamente, a cessação das funções<sup>28</sup> de especialista apenas carece da sua vontade, sem prejuízo de, quando possível, ter de providenciar pela elaboração de relatório circunstanciado de todos os processos a si entregues e bem assim da contas-clientes.<sup>29</sup> Podendo por termo à sua inscrição de especialista,<sup>30</sup> seria de todo razoável que não pudesse, durante um determinado lapso temporal, ser mandatário judicial de qualquer exequirente e/ou executado em acções executivas por si tramitadas.

Acolhemos de bom grado a solução plasmada, evitando-se assim e designadamente que os factos e circunstâncias conhecidas no exercício das funções de solicitador de execução, colocassem o agora mandatário judicial numa posição de privilégio, de todo inaceitável. Sem prejuízo do que atrás vem dito, não deixamos de estranhar o facto de o impedimento aqui em apreço não se limitar ao mandato judicial na acção executiva, à semelhança do que acontece com a incompatibilidade referida na alínea a) do n.º 1 do artigo 120.º do diploma em estudo. A perplexidade reside apenas no facto de acharmos que o solicitador de execução deveria ter perdido em absoluto a possibilidade de exercício do mandato judicial e não apenas referente à acção executiva.

Daí que por acertada se deve concluir o impedimento acrescentado ao elenco do artigo 115.º.

## **Bibliografia**

REFORMA DA ACÇÃO EXECUTIVA – Colectânea de Legislação – Maior Rapidez e Maior Eficácia – Ministério da Justiça – 2003.

FREITAS, José Lebre de – A Acção Executiva depois da Reforma – 2004 – Coimbra Editora.

MARTINEZ, Pedro Romano, Trabalho Subordinado e Trabalho Autónomo, Estudos do Instituto de Direito do Trabalho, volume I, Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa, 2001

FURTADO, Martins, A crise do contrato de trabalho, RDES, 1997, n.º 4

BERNARDO, Xavier, Curso de Direito do Trabalho – I Volume (Introdução, Quadros Organizacionais e Fontes) Editora:Verbo, Ano 2004, ISBN 9789722223614.

TELLES, Inocência Galvão – Introdução ao estudo do direito vol. 1. Lisboa, A.F.D.L., 1994.

## **Legislação consultada:**

Decreto-Lei n.º 38/2003, de 10 de Março

Decreto-Lei n.º 88/2003, de 26 de Abril.

Decreto-Lei n.º 8/99 de 8 de Janeiro

Código Civil Código de Processo Civil

## **Jurisprudência consultada:**

Ac. STJ de 22.01.97, proc. n.º 96 A 856 <http://www.dgsi.pt>.

---

tatuto da Câmara dos Solicitadores.

28 - Cfr. o n.º 1 do artigo 129.º do Estatuto da Câmara dos Solicitadores.

29 - Cfr. o artigo 124.º do Estatuto da Câmara dos Solicitadores e o respectivo regulamento.

30 - Cfr. o n.º 3 do artigo 129.º do Estatuto da Câmara dos Solicitadores.





# Formação profissional em serviço social

Hélder Santos

Coordenador do departamento de formação profissional da Fundação Filos;  
presidente da direcção da Cooperativa GIALFA - Serviços técnicos de informática, Crl

## Resumo

Num país como Portugal, fortemente marcado por baixos níveis de qualificações quer do ponto de vista escolar, quer do ponto de vista profissional, a formação profissional apresenta-se como uma ferramenta privilegiada no sentido de colmatar estas deficiências e, conseqüentemente, elevar as qualificações com vista a capacitar os indivíduos através de elementos que os possam, mais facilmente, ser integrados no mundo laboral. Os baixos níveis de qualificações, uma vez que não permitem aos indivíduos uma participação plena em termos de cidadania, podem, e muitas vezes levam, a que efectivamente estes se tornem excluídos socialmente pois, além de não possuírem uma fonte de rendimentos necessária à sua vida, também os afastam do mundo laboral que se constitui como um elo de socialização e participação na vida activa deveras importante.

## Abstract

Portugal, a country strongly marked by low levels of qualifications either educational or professional, professional formation is a privileged tool to remedy these deficiencies and therefore to raise qualifications aimed at empowering individuals in order to integrate them in the labour world.

As low qualifications do not allow individuals to act as full citizens, this may lead them to be socially excluded: they not only are deprived from a necessary income source but also are away from the labour work, the essential link for socialization and participation in the active life.

**Palavras chave:** Qualificação, formação profissional, exclusão social, inclusão.

**Keywords:** Qualifications, professional formation, social exclusion, social inclusion

## Introdução

O presente artigo surge como uma reflexão sobre a temática da formação profissional e pretende analisar, mais especificamente, de que forma a formação profissional poderá ser vista e utilizada como uma estratégia facilitadora da inserção social.

A sociedade actual apresenta-se como sendo uma sociedade em constante mutação conferindo desta forma um dinamismo económico e social que acarreta, por sua vez, nos diversos actores sociais um acompanhamento, também ele, dinâmico e constante, no sentido de ser possível manter-se actualizado nesta mesma sociedade.

A modificação no mundo do trabalho, onde já não existem empregos para toda a vida como acontecia anteriormente, está assente em modificações específicas na forma como se leva a efeito o trabalho nos dias de hoje. O avanço tecnológico, transversal a todos os tipos de empresas, veio exigir aos trabalhadores actualizações permanentes relativamente ao seu posto de trabalho.

É hoje fulcral que os trabalhadores adquiram conhecimentos e competências tidas como necessárias para fazer face aos desafios, cada vez mais elevados e profundos, de cada tipo de trabalho. A concorrência laboral é cada vez mais intensa para as empresas neste mundo globalizado, o que acarreta uma sobrecarga no trabalho a ser levado a efeito pelos sujeitos de forma a poderem acompanhar os desafios com que se deparam.

Portugal caracteriza-se por ser um país com baixa escolaridade e baixas qualificações técnicas, por exemplo, em 2001 quando se procedeu ao Recenseamento Geral da População, verificou-se que 54% dos indivíduos não possuíam a escolaridade obrigatória (INE, 2006). Por outro lado, o tecido empresarial português diz respeito, sobretudo, a pequenas e médias empresas (muitas vezes de carácter familiar), onde o próprio vértice estratégico da empresa apresenta, também ele, qualificações tidas como baixas.

As empresas necessitam de pessoas especializadas,

com qualificações tidas como essenciais para fazer face aos desafios que lhes são apresentados pela sociedade actual. É, então, indispensável que as qualificações das pessoas vão de encontro às necessidades reais das empresas, com a finalidade da optimização de recursos quer estes sejam humanos, físicos ou outros.

Uma característica de grande parte da população portuguesa é a da situação de exclusão social devido ao facto de, por diversos motivos, os sujeitos não serem capazes de acompanhar este ritmo tido como necessário para serem incluídos a curto, médio, ou longo prazo no mercado de trabalho. Perante esta dificuldade, os sujeitos ficarão, então, numa situação de exclusão social para a qual não possuem ferramentas para conseguirem pelos seus próprios meios ultrapassá-la.

A formação profissional apresenta-se como uma ferramenta privilegiada para lutar contra este tipo de exclusão social uma vez que possui características próprias que habilitam os sujeitos a poderem modificar a sua situação de excluídos, ou seja, poderá provocar uma mudança nas suas vidas capacitando-os, provocando uma alteração que se pretende sustentável.

## Formação Profissional

Segundo Kóvacs, (Kóvacs et al, 1994, p. 18). O conceito de formação designa o:

“(...) conjunto de conhecimentos necessários para o exercício de determinada função, adquiridos, tanto por formação escolar ou extra-escolar, orientada para o exercício da actividade profissional, como pelo exercício da profissão, eventualmente completada por cursos de aperfeiçoamento ou reciclagem.”

A formação profissional por ser também entendida como uma ferramenta interventora e passível de realizar gestão económica, política e social, pois possibilita a adaptação das qualificações profissionais obtidas às necessidades reais do tecido empresarial, ou seja, do mercado de trabalho. Deste modo,

possibilita a integração dos indivíduos ou a sua reinserção nesse mesmo mercado (Lima Santos, Pina Neves e Ribeiro, 2003).

Segundo Buckley e Caple (1998) a formação deverá ser um investimento para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória. O formando e o formador trabalham em conjunto para atingir os níveis de aprendizagem necessários, de modo a dar resposta aos requisitos das tarefas.

Hoje em dia, a articulação entre a formação e os contextos de trabalho representa uma problemática central na formação de adultos. Pensar a formação em articulação com as situações de trabalho constitui um tema actual, oportuno e relevante, pois nas últimas décadas a formação profissional continua tem-se constituído como um domínio fundamental para a investigação, a reflexão teórica e a intervenção no campo educacional, estendendo-se ao mundo profissional dos adultos, segundo uma lógica de reciclagem de conhecimentos, construindo novas maneiras de pensar, de agir e de organizar novos processos de trabalho (Canário, 1997).

Desta forma, é, então, necessário que a formação profissional responda às reais necessidades, quer do tecido empresarial quer dos sujeitos que se tornarão a mão-de-obra necessária para corresponder a essas necessidades das empresas. No entanto, esta correspondência não se poderá realizar de forma automática, pelo que o sistema de educação-formação deverá contribuir para reduzir esse afastamento e preencher essa lacuna (Ramos, 2003).

Os sistemas de ensino e de formação profissional desempenham um papel preponderante no sentido de dotar os indivíduos de competências e qualificações que respondam às necessidades do mercado de trabalho pelo que será necessário envidar mais esforços no sentido de uma cooperação reforçada a nível europeu.

## **Contextos de emergência da Formação Profissional**

Podemos falar de formação desde o aparecimento do Homem. Na época da caça, no ingresso nas corporações, na sociedade industrial e no taylorismo iniciaram-se diferentes formas de aprendizagem com vista a adequar o Homem ao trabalho que tinha que realizar, quer se tratasse, inicialmente, de questões somente ligadas com a sua sobrevivência, quer, posteriormente, com alterações profundas através da divisão do trabalho. Na sociedade industrial a formação tinha o objectivo de instruir os indivíduos de uma forma célere e/ou dotá-los de algumas competências específicas para a realização do seu trabalho.

O conceito de Formação Profissional relacionada com a expressão “Aprendizagem ao Longo da Vida” surgiu no início dos anos 70 do século XX, resultante de uma grande diversidade de conceitos em matéria de política educativa, em que o denominador comum dizia respeito ao princípio da aprendizagem como sendo uma actividade a exercer ao longo da vida e não limitada aos primeiros estádios do ciclo vital. Esta ideia de que a aprendizagem e a vida avançam paralelamente não era nova, já nessa altura. Remonta aos primeiros textos conhecidos, relativos à humanidade, o aparecimento deste conceito. Entre eles, pode referir-se: o Antigo Testamento, o Corão, o Talmude e muitos outros livros sagrados que são, a vários níveis, bastante explícitos no que se relaciona com a necessidade do Homem em aprender ao longo de toda a sua vida.

Durante o séc. XIX, surgem os primeiros movimentos organizados que promovem a educação de adultos fora do sistema formal de educação, ou seja, fora de ambientes não escolares. Foi na Dinamarca, com Gruntvig (o “pai da escola do povo”), que se lançaram as fundações de um modelo emancipatório e liberal baseado, em grande medida, no voluntariado e que, rapidamente, se espalhou por toda a Escandinávia (Kallen, 1996). Por essa altura, apareceram, nos principais países europeus industrializados,

movimentos a favor de programas dirigidos à nova classe trabalhadora. Facilmente se denota que estas iniciativas tinham como principal objectivo a preparação dos adultos para as tarefas a realizar no seu local de trabalho. As razões implícitas nestas iniciativas eram, sobretudo, de natureza cultural, social e, de uma forma indirecta, política, permitindo aos trabalhadores o acesso à cultura, facultando desta forma, também, o acesso ao conhecimento e à percepção de que o seu próprio destino está nas suas próprias mãos.

O desenvolvimento da educação/formação de adultos tem sido, ao longo da história, fortemente estabelecido por factores socioeconómicos específicos: a industrialização e a criação de complexos habitacionais maciços para os trabalhadores industriais e mineiros do séc. XIX (*idem*); a crise económica dos anos vinte e trinta e, nos países anglo-saxónicos, o regresso da guerra de milhões de jovens desmobilizados. Este último exemplo tem uma grande importância sob dois aspectos. O primeiro porque permitiu que um grande grupo de jovens pudesse regressar à educação formal que tinha sido interrompida durante os anos da guerra. Por esta altura, e pela primeira vez, as Universidades confrontaram-se com o facto de terem estudantes possuidores de experiência e cuja situação familiar e idade diferiam muito do habitual. O segundo porque aqueles que regressavam tinham que se familiarizar com as novas tecnologias e competências, uma vez que se deu um grande avanço tecnológico durante o período da guerra. Desta forma, e também pela primeira vez, adquiriu-se experiência com uma educação de “segunda oportunidade” ou “recorrente” e foi, então, reconhecida a necessidade de uma actualização de conhecimentos organizada para os trabalhadores.

Na década de sessenta do séc. XX, vários debates e reflexões tiveram lugar no sentido de conduzir o futuro da formação de adultos, bem como da forma de melhor satisfazer o rápido crescimento das necessidades sentidas nesta matéria. Foram criadas condições para permitir atribuir à formação de

adultos um lugar bem definido no estabelecimento de uma política geral de educação/formação, cultural e socioeconómica. Paralelamente aos esforços realizados em cada país, as várias organizações intergovernamentais começaram a ser confrontadas com o desafio de proceder a uma maior coerência relativa aos programas de formação e, sobretudo, delinear uma nova relação entre a educação e a formação, por um lado, e as respectivas actividades nos domínios social, cultural e económico, por outro (*idem*). Assim, os países europeus (membros), esperavam ver esses programas avançar com ideias novas e com conceitos que iriam estabelecer essa mesma coerência.

A Formação Profissional em Portugal na actualidade  
Em Março de 2000, o Conselho Europeu de Lisboa denotou que a UE se encontrava perante grandes e significativas mudanças no que dizia respeito às questões relacionadas com a globalização e os desafios de uma economia baseada no conhecimento (Rodrigues, 2003). Com este tipo de visão, o Conselho adoptou uma estratégia a longo prazo relativamente ao desenvolvimento social e económico. Assim, definiu como objectivo estratégico que até 2010, a UE deveria “tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (COM, 2003; p.3). Estas alterações a realizar necessitariam de uma transformação económica radical e de um programa de ensino/formação estimulante no sentido de modernizar os sistemas de protecção social e de ensino. Até esta data nunca o Conselho Europeu tinha reconhecido, desta forma, a importância desempenhada pelos sistemas de educação e formação na estratégia económica e social para a UE.

Desta forma, um dos contributos essenciais na Estratégia de Lisboa relaciona-se com o facto de ter acelerado a transição da UE no sentido de uma economia e uma sociedade baseadas no

conhecimento, sendo as políticas de educação e de formação o cerne da criação e da transmissão do conhecimento (Rodrigues, 2003). Neste contexto, o Conselho Europeu de Estocolmo de Março de 2001 delineou três metas estratégicas relativamente aos sistemas de educação e formação. Um ano mais tarde, o Conselho Europeu de Barcelona aprovou um programa designado “Educação & Formação para 2010” com a intenção de implementar três objectivos em termos de formação: aumentar a qualidade e a eficácia dos sistemas de educação e formação na UE; facilitar o acesso de todos aos sistemas de educação e formação e abrir os sistemas de educação e formação ao mundo.

Este programa assume-se como um quadro de referência estratégico no desenvolvimento das políticas de educação e formação a implementar a nível comunitário, fazendo da educação e formação na Europa uma referência mundial de qualidade até 2010 (COM, 2003).

### Potencialidades da Formação de Adultos

Quer a aquisição de conhecimentos, quer o treino de competências estão em causa na educação/formação de adultos, uma vez que, na sua essência, são comuns a qualquer processo de educação ou de formação, como sejam: a criação de condições para o reconhecimento social ou a validação e certificação de competências adquiridas ao longo da vida em contextos formais e informais. Na educação/formação de adultos está em causa a criação de condições para o desenvolvimento de outras competências dos próprios sujeitos no que se convencionou chamar “Aprendizagem ao Longo da Vida”.

Segundo Lesne (1977), a prática de formação de adultos desenvolve-se em meio social real e permite agir ou favorecer a acção, a partir da sua real inserção social, mas para isso é preciso adoptar um sistema de análise ternário em que os três aspectos (objecto, agente, sujeito) estejam presentes, é preciso optar por um novo exame que se opera a partir das particularidades derivadas da sua participação real

ou possível na existência e no desenvolvimento da formação social em que se encontram inseridos.

O mesmo autor refere que uma das características especiais da formação de adultos consiste em esta ser organizada sob forma de acções, isto é, sob forma de respostas específicas e parciais a problemas gerais, de ordem económica, social, cultural, postos por organizações, grupos e pessoas. Deste modo, a relação formador-pessoas em formação está ligada a certos objectivos gerais das diversas partes interessadas, às contradições e às relações de força que tiverem presidido à sua definição e aos objectivos pedagógicos propriamente ditos, muito mais imediatos, objectivos esses que o dispositivo pedagógico se esforça por atingir.

Esta relação de formação pode observar-se sob dois pontos de vista: como uma relação com o saber e como uma relação com o poder. A relação com o saber diz respeito às concepções e às opções relativas aos conteúdos que todo o acto de formação veicula: o saber no sentido lato do termo e cobrindo a habitual trilogia de saberes, saber, saber-fazer e saber-ser, assim como todas as formas provenientes da imaginação pedagógica, maneiras de agir, de pensar ou de apreender conhecimentos de tipo científico, económico ou político. A relação com o poder diz respeito às concepções e às formas de poder de que se reveste a relação formador-pessoas em formação. Estas formas de poder são pormenorizações de que se reveste, na situação pedagógica, a possibilidade de agir socialmente conferida aos formadores, pelo seu lugar na estrutura social. A relação com o saber e a relação com o poder envolvem-se mutuamente no processo de formação: local de propagação de saberes, local de organização e gestão do acto de formação, a situação de formação assenta ditas pedagógicas, em que se manifestam sempre um saber do formador e um poder do formador, sendo este poder sempre socialmente reconhecido, examinado ou concedido (*idem*).

## A formação como estratégia de inclusão social

### Exclusão / Inclusão

O debate público relativo ao conceito de exclusão social é, ainda, muito recente, centrando-se a sua discussão, até à década de 80, sobretudo nas questões relacionadas com a pobreza, sendo só em finais dos anos 80, e em contexto europeu, que surge a referência à exclusão social, embora sem diferenças significativas em relação ao conceito de pobreza (Rodrigues, 2003a).

De tradição francesa, a exclusão social refere-se a grupos ou pessoas desfavorecidas socialmente que se encontram numa “fase extrema do processo de ‘marginalização’, entendido este como um percurso ‘descendente’ ao longo do qual se verificam sucessivas rupturas na relação do indivíduo com a sociedade” (Castel, R. cit. *in* Bruto da Costa, 2002; p.10). Assim, pode dar-se uma ruptura em relação ao mercado de trabalho, que se poderá, posteriormente, traduzir em desemprego e, a longo prazo, tornar-se um processo irreversível. Esta exclusão do mercado de trabalho abarca um conjunto de rupturas afectivas, de amizade, familiares e consigo próprias que podem transformar uma situação de exclusão social em autêntica pobreza.

O conceito de exclusão não é encarado com o mesmo significado por todos o que o usam, uma vez que é necessário examinar as diferentes formas como é colocada a questão da exclusão social. Assim sendo, deverá proceder-se a uma análise dos vários discursos realizados e do seu contexto histórico, a fim de identificar quem são os actores sociais envolvidos, em que circunstâncias ocorre este fenómeno e como é que o mesmo é encarado pelos sujeitos (Clavel, 2005).

A noção de exclusão social, enquanto conceito com destaque teórico no campo da sociologia, substitui o conceito de pobreza no debate social, pretendendo acentuar aspectos mais complexos do que o das condições económicas de vida (Bruto da Costa, 2002). Para o mesmo autor, este conceito relaciona-

se com a presença de um conjunto integrado de sistemas sociais básicos, e domínios correlacionais, em relação aos quais existem diferentes níveis de impossibilidade de serem alcançados. Com base nesta premissa, podemos entender que a noção de exclusão social se opõe à de cidadania. Esta é caracterizada pelo acesso ao conjunto de sistemas sociais básicos que, na perspectiva do mesmo autor, se podem dividir em cinco grandes domínios: “o social, o económico, o institucional, o territorial e o das referências simbólicas” (*ibidem*, p.14).

É a dificuldade de acesso a estes mesmos sistemas sociais básicos que concorre para o aparecimento de um conjunto de factores que potenciam ou promovem a exclusão social. Desta forma, podem apresentar-se como factores os “baixos níveis de rendimentos, desemprego, baixos níveis de escolaridade [e de qualificação profissional], emprego precário, instabilidade familiar (principalmente dos casamentos), carências habitacionais (...), isolamento social e trajectórias de pobreza” (Milagre *et al*, 2003, p. 25).

A exclusão social é, então, mais do que uma simples falta de rendimentos. Pode ser encarada como a perda da autonomia dos indivíduos ou dos grupos o que lhes provocaria uma incapacidade de prover às suas necessidades básicas e, conseqüentemente, um afastamento da vivência de uma cidadania plena. Os fenómenos de exclusão possuem várias formas de manifestação que são sempre manifestações da diferenciação e desagregação que conduzem os indivíduos ao isolamento e não a uma participação destes nos processos normais das suas vidas (Clavel, 2005). Desta forma, os sinais de exclusão social podem, segundo o mesmo autor, identificar-se numa série de indicadores que se entrecruzam constituindo uma fronteira que atravessa a sociedade.

Portugal apresenta um contexto sócio económico fortemente marcado pelo baixo nível de instrução e de qualificação profissional da população activa. Este contexto é ainda marcado pela persistência de um elevado peso do desemprego de longa duração bem

como de elevadas taxas de pobreza que, em conjunto, configuram situações extremamente complexas e potencialmente geradoras de exclusão social (IQF, 2005).

Por outro, lado a disponibilização de ofertas formativas no nosso país, quer se trate do nível escolar, quer se trate do nível profissional, têm tido dificuldades em promover uma resposta sólida e eficaz às necessidades específicas das pessoas que se encontram em situação de exclusão social (Milagre *et al.*, 2003).

O conjunto dos trabalhadores com baixos níveis de qualificações é tido, hoje em dia, como um fenómeno recente (Rainbird, 1994), uma vez que o seu baixo nível de qualificações só se faz notar em situação de desemprego, tendo sido somente com o aparecimento do desemprego em massa, que esta situação se tornou verdadeiramente problemática na sua globalidade. Este conjunto de trabalhadores, por deterem baixas qualificações, vão possuir uma produtividade inferior à que é considerada a norma pelos empregadores (Ramos, 2003), e por esta razão, mais dificuldade na inserção no mercado de trabalho. Neste âmbito, a realidade actual de Portugal está muito distante da situação de grande parte dos países da UE e da OCDE, continuando a apresentar baixos níveis de escolarização que atingem, sobretudo, as gerações mais velhas e, também os jovens. Segundo dados da OCDE, cerca de 3,500.000 dos actuais activos possuem um nível de escolaridade inferior ao ensino secundário, dos quais 2.600.000 possuem um nível de escolaridade inferior ao 9.º ano.

O investimento na educação e formação diminuiu significativamente o risco de duração do desemprego e, conseqüentemente, levou ao aumento da possibilidade de inserção no mercado de trabalho. No entanto, os dados relativos ao desemprego demonstram que o mesmo sofrerá um incremento durante os próximos anos e incidirá, sobretudo, nos sujeitos que apresentam as mais baixas qualificações escolares e profissionais.

Podemos considerar, então, como grupos sociais desfavorecidos:

“aqueles que, devido a ocuparem os lugares mais baixos na hierarquia social, são particularmente vulneráveis a situações de pobreza, tendem a ser alvo de processos de exclusão social e acumulam *handicaps* que tornam difícil o acesso de uma parte significativa desses indivíduos ao pleno exercício da cidadania.”

(Capucha, 1998, p.8).

A exclusão assente nas baixas qualificações profissionais e escolares é acompanhada, hoje em dia, por um outro factor que incrementa, mais ainda, a dificuldade dos sujeitos no acesso ao emprego, acrescentando, assim, uma maior dificuldade para os mesmos. Este factor relaciona-se com o uso das novas tecnologias de informação e comunicação que exigem cada vez mais qualificações, competências e capacidade de actualização de conhecimentos constante (INOFOR, 2004).

Portugal apresenta-se como sendo o país da União Europeia com a mais elevada taxa de população

População activa por nível de instrução segundo o grupo etário						
	<= 24 anos	[25-34] anos	[35-44] anos	=> 45 anos	Total	%
Sem grau de ensino	16.258	42.896	62.691	194.610	316.455	6
1º Ciclo	68.190	211.494	407.492	786.536	1.473.712	30
2º Ciclo	185.730	327.055	242.983	131.917	887.685	18
3º Ciclo	261.123	274.517	205.757	154.868	896.265	18
Secundário	161.735	300.839	196.717	140.780	800.071	16
Superior	37.192	239.628	165.645	173.555	616.020	12
<b>Total</b>	<b>730.228</b>	<b>1.396.429</b>	<b>1.281.285</b>	<b>1.582.266</b>	<b>4.990.208</b>	<b>100</b>

Figura n.º 1 – População activa por nível de instrução. Fonte: INE (2006), Recenseamento Geral da População de 2001.



em idade activa com baixos níveis de qualificação (Coimbra *et al*, 2001), embora o próprio mercado de trabalho não mostre sinais de falta de abertura à colocação desses mesmos sujeitos (Kirsh, 1999, cit. *in* Coimbra, 2001). Um estudo conduzido por Luís Imaginário (Imaginário *et al*, 1998), revelou que cerca de 1 milhão, dos 2 milhões e 800 mil residentes no nosso país, com idades compreendidas entre os 40 e os 64 anos, não possui sequer quatro anos de escolaridade e é precisamente nesta faixa etária que se encontra a grande percentagem de trabalhadores não qualificados e que corresponde, aproximadamente, a um terço dos activos empregados em Portugal. Esta caracterização da população através do seu grau de habilitações e/ou qualificações profissionais permite identificar dois tipos de questões relacionadas com esta problemática, ou seja, por um lado todas as questões relativas ao acesso ao emprego e, por outro, a precariedade no emprego devido a esses mesmos baixos níveis de escolarização e qualificação profissional (Coimbra *et al*, 2001).

No entanto, o tecido empresarial de Portugal tem sido favorável ao desenvolvimento de actividades cujos modelos laborais tendem a veicular estratégias de recrutamento nas quais a escolaridade e a qualificação profissional não constituem factores essenciais. A aprendizagem em meio laboral tem sido mantida com uma característica eminentemente informal, ou seja, aprender pela experiência, sendo a qualificação formal ainda insuficientemente considerada uma mais valia de desenvolvimento em estratos significativos de empresários e de trabalhadores.

O acesso ao mercado de trabalho, bem como a preservação do emprego, é um direito de todos os cidadãos e constitui uma preocupação séria no que respeita a estratégias de inclusão social, sendo a prevenção de rupturas ao nível do emprego, nomeadamente ao nível dos sujeitos e grupos mais desfavorecidos, aquela que deverá levar-se em consideração quando se trata de combater este tipo de exclusão (PNAI, 2003).

Desta forma, os sistemas de educação e formação

profissional desempenham um papel catalisador numa sociedade em constante mudança (CCE, 1994) e espera-se que a educação e a formação resolvam os problemas de competitividade das empresas, a crise do emprego, o drama da exclusão social e da marginalidade (*ibidem*). Neste sentido, a formação profissional desempenha um papel fundamental para a interligação entre a oferta e a procura de mão-de-obra laboral.

A formação profissional deverá ser encarada como uma componente fundamental do processo de investimento formativo com vista ao acompanhamento das mudanças que ocorrem na sociedade e que são cada vez mais rápidas (Le Boterf, 1988 cit. *in* Marques, 2005).

Sendo a melhoria do emprego, em termos quantitativos e qualitativos, uma grande prioridade da UE, a estratégia de Lisboa representou a principal abordagem da UE no que diz respeito ao desenvolvimento económico e social ao apresentar três grandes objectivos complementares que se apoiam mutuamente: o pleno emprego, a qualidade produtiva no trabalho e a coesão e inclusão sociais. Estes objectivos constituem uma meta ambiciosa e sublinham a necessidade de dinamizar o emprego, quer no sentido da promoção do crescimento económico, quer como forma de colmatar o problema da pobreza e da exclusão social (Rodrigues, 2003).

O emprego, pelas suas características e exigências, não pode, nem deve, dissociar-se da formação profissional. O desemprego é uma das grandes problemáticas com que se deparam as sociedades nos dias de hoje. A UE, como membro activo e participante construtivo do “primeiro mundo” coloca esta questão como sendo uma prioridade. O combate ao desemprego não passa exclusivamente pela formação profissional (embora esta detenha um papel preponderante), mas igualmente pela formação da classe empresarial que em Portugal apresenta, também, baixos níveis de qualificações.

A formação profissional apresenta-se como sendo uma ferramenta poderosa e estratégica com vista

à criação de um desenvolvimento que se pretende sustentável, apoiado numa dupla componente de florescimento económico e justiça social. Esta atitude não pode deixar de procurar planejar e implementar propostas adequadas aos públicos mais vulneráveis, tendo em vista o aumento do seu nível de empregabilidade e a promoção da coesão social (IQF, 2005).

Segundo a Resolução do Conselho da UE de 27 de Junho de 2002 (JOCE, 2002, p.1), “a educação e a formação constituem um meio indispensável para promover a coesão social, a cidadania activa, a realização pessoal e profissional, bem como a adaptabilidade e a empregabilidade”. Neste sentido, a formação deve assegurar que todas as pessoas tenham oportunidade de obter conhecimentos tidos como necessários para exercerem o seu pleno direito de cidadania, como cidadãos activos na sociedade e, em particular, no mercado de trabalho.

O Conselho Europeu extraordinário realizado no Luxemburgo em Novembro de 1997 introduziu como questões prioritárias, nas directrizes relativas ao emprego, o aumento da empregabilidade e da capacidade de adaptação aos mercados de trabalho através da formação, tendo, então, esta questão passado a ser um objectivo horizontal da estratégia europeia para o emprego (*ibidem*).

É aceite, na generalidade, que os sistemas educativos devem procurar adaptar-se a um mundo onde a educação e a formação possam ser continuadas ao longo da vida. Esta adaptação suscita algumas preocupações, sobretudo no que concerne ao acesso a estas estruturas, especialmente sobretudo no que diz respeito aos indivíduos em situação de exclusão social (COM, 2001). A necessidade da adaptação dos sistemas educativos às necessidades individuais dos sujeitos e de proceder à construção de plataformas de inclusão nos processos de formação é considerado um dos mais importantes desafios com que todos os Estados-Membros da UE se defrontam, uma vez que reconhecem que a evolução das questões laborais, em matéria de aumento de qualidade,

necessita de uma educação/formação permanente que é indispensável para os indivíduos como para a sociedade e a economia.

### **Formação Profissional e o Serviço Social**

No que diz respeito à formação profissional, o Serviço Social iniciou a sua actividade no Instituto de Formação Profissional Acelerada, em 1966, tentando responder às necessidades de qualificação e reconversão profissional dos trabalhadores adultos. Esta intervenção dirigia-se a aspectos intrínsecos do indivíduo e à sua relação com o meio, bem como ao projecto profissional dos mesmos, levando em consideração as dificuldades sentidas por estes no âmbito psicológico, social, cultural, económico e da sua integração na vida profissional (IEFP, 2004).

Tendo em conta os baixos níveis de qualificação escolar e profissional, têm vindo a desenvolver-se processos de mudança nos modelos organizativos da formação profissional com o objectivo de potenciar a empregabilidade e aumentar, desta forma, as possibilidades de inserção no mercado de trabalho. Esta tarefa obriga a uma flexibilização da oferta formativa, no que diz respeito à dinâmica exigida pelas mutações de que a sociedade é alvo hoje em dia, como sejam mutações de carácter social e tecnológico que interferem, e modificam, de uma forma constante, o mercado de trabalho.

São os indivíduos em situação de risco de desemprego e activos desempregados que constituem grupos de risco ou grupos de exclusão social, sendo que, para estes, a formação profissional deverá operacionalizar respostas eficazes e adaptadas, quer às necessidades do tecido empresarial, quer às necessidades dos sujeitos que experienciam estas situações.

O Serviço Social tem um papel fundamental no que diz respeito à prossecução dos objectivos anteriormente referidos, sobretudo no que concerne ao acolhimento e integração dos grupos que procuram a formação profissional como forma de inserção no mercado de trabalho. Estes grupos são, muitas vezes, concomitantemente, os mais

desfavorecidos, possuindo grandes dificuldades de inserção no mercado de trabalho por, normalmente, apresentarem situações associadas que necessitam de apoio social e que, naturalmente, se relacionam com questões relativas a políticas sociais estando, assim, na competência profissional dos Assistentes Sociais.

Assim, o Serviço Social apresenta-se como uma modalidade específica da intervenção no âmbito da formação profissional com predominância ao nível do acolhimento, integração, apoio social e acompanhamento dos utentes-formandos (IEFP, 2004). A acção levada a efeito pelo Serviço Social neste âmbito é vista, de acordo com Rodrigues (2003a, p.11) como:

“um procedimento que, nos processos de inserção, e através de métodos e técnicas, se ocupa do seguimento sócio-institucional dos destinatários com vista a estimular, acompanhar e avaliar os percursos para a integração, assim também suplementando outras facetas e etapas desse percurso. Esta concepção está hoje expandida (...) nas áreas da Educação, Emprego e Formação Profissional (...), todas elas sendo áreas convocadas para proporcionar a inserção dos cidadãos abrangidos”.

Desta forma, a acção do Serviço Social deverá ser entendida como um somatório devidamente articulado de iniciativas transversais, entre as quais a formação profissional, aos diversos sectores sociais e nos quais desempenha funções ajustadas aos públicos mais desfavorecidos ou em risco de exclusão social.

Inicialmente a actuação do Assistente Social enquanto formador consiste em dinamizar um modelo de formação, enquadrando a sua intervenção inicial no modelo formativo que fundamenta o pressuposto de que as pessoas são capazes de aplicar na prática os conhecimentos teóricos que lhe vão sendo transmitidos (Nunes, 1997). Segundo o mesmo autor, o formador deve facilitar a aprendizagem, ajudando o formando a reflectir e a pesquisar, abordando os problemas colocados pelas tarefas que estes têm que

desempenhar, escolhendo as estratégias formativas mais adequadas aos conhecimentos que já têm e tentar estabelecer uma relação que favoreça a aprendizagem.

Schon (*cit. in* Nunes, 1997) vê a actividade profissional como uma actuação inteligente, flexível, situada e reactiva. O conhecimento profissional é considerado como um saber-fazer sólido, teórico e prático, contextualizado e criativo, que permite ao profissional adequar a sua acção às situações instáveis, indeterminadas e complexas, características dos processos formativos vividos quotidianamente. Assim, o Assistente Social deve incluir na formação profissional uma forte componente de reflexão sobre as situações práticas reais, permitindo-lhe agir em situações diversas, assentando num conhecimento criterioso da situação, inerente e simultâneo às acções que completam os conhecimentos da ciência e da técnica que o profissional já domina. No entanto, têm que ser contextualizados face às situações concretas vividas na situação de trabalho, permitindo aos profissionais dar respostas a situações novas, problemáticas, através da invenção de novos saberes e de novas técnicas produzidas nas situações concretas que caracterizam determinado problema. A actuação do Assistente Social tem também como objectivo ajudar os formandos a descobrir e a explicitar as suas próprias necessidades de formação, face à imprevisibilidade e complexidade das muitas situações com que se deparam na sua prática (Nunes, 1997). O desempenho dessas funções exige, ainda, um conjunto de competências na relação interpessoal que são fundamentais para o exercício da função de formador, como a capacidade de diálogo, a autenticidade, a flexibilidade, a abertura à mudança e a capacidade reflexiva.

Um elemento preponderante na formação profissional é o levantamento (ou diagnóstico) de necessidades de formação. Ao nível do serviço social este diagnóstico poderá remeter-nos, conceptualmente, para o diagnóstico social. O diagnóstico social constitui-

se como uma etapa metodológica do processo de planeamento da acção, sendo que, etimologicamente, deriva do termo *dia* (conhecer) e *gnosis* (através de), ou seja, conhecer a realidade social de uma determinada área territorial na sua multidimensionalidade, tendo como finalidades centrais: proceder à hierarquização dos problemas prioritários; mobilizar/ otimizar recursos locais, a partir da dinamização efectiva do trabalho de parceria com outros técnicos (Ander-Egg, 1995).

Assim, o diagnóstico social constitui uma unidade de análise e síntese de uma determinada situação. Informa acerca dos problemas e das necessidades existentes no âmbito de uma determinada área ou sector de intervenção. Este diagnóstico procura responder aos problemas dos sujeitos, bem como pretende identificar recursos e meios de actuação de acordo com o tipo de apoio necessário no sentido de mobilizar recursos com o objectivo de alterar a situação. Na fase inicial do processo de formação, e com a finalidade da construção mais precisa do diagnóstico social é importante, ainda, determinar as prioridades de intervenção em conformidade com vários critérios que decorrem da actividade e/ou objectivos do plano de formação profissional a ser desenvolvido.

Assim, o diagnóstico social permite identificar as necessidades, os problemas, os centros de interesse e as oportunidades de actuação que se deparam numa determinada situação. Permite, também, identificar os factores causais condicionantes e os factores de risco uma vez que explora os problemas dos sujeitos para descobrir exhaustivamente as implicações destes na situação-problema. Ao mesmo tempo que identifica as situações anteriores permite, também, identificar as eventuais contingências, ou seja, as principais dificuldades que se poderão encontrar na resolução da situação problema (*idem*).

O diagnóstico social apresenta-se, então, como uma forma de investigação aplicada porque conduz à intervenção, ao seja, ao estudo diagnóstico. Encontra-se intimamente associado à ideia de intervir. Ao

proporcionar dados e informação acerca da realidade sobre a qual se vai intervir e se quer transformar, este diagnóstico baseia-se num princípio fundamental que se traduz em conhecer para actuar. Assim, o diagnóstico social é construído com uma expressa finalidade prática, cabendo ao Assistente Social deter conhecimentos metodológicos sólidos para poder intervir.

A elaboração de um diagnóstico social é da competência dos assistentes sociais, uma vez que estes técnicos possuem qualificações tidas como necessárias para a elaboração dos mesmos. Desta forma, e após o diagnóstico realizado, poder-se-ão obter elementos concretos no sentido de estabelecer prioridades na chamada ao curso, bem como possuir um elemento de base para o início da formação e, tratando-se de formação de adultos, elementos iniciais importantes e preponderantes para a construção do dossier pessoal de cada formando e um meio facilitador do reconhecimento e validação de competências.

### Conclusão

Os cursos de Educação e Formação de Adultos levados a efeito no nosso país pretendem levar a que indivíduos em situação de exclusão social, ou em situações que os possam catapultar para essa situação, possam, pela participação nos mesmos, adquirir ferramentas que os auxiliem na inserção do mundo laboral. O facto de não possuir um trabalho não confere somente uma falta de rendimentos ao nível económico, mas também afasta os indivíduos das suas redes sociais e que lhes pode, por um lado limitar a participação de uma cidadania activa e, por outro, lhes pode trazer alterações do foro psicológico graves.

Num país como Portugal, onde as baixas qualificações atingem um grande número da população em idade activa, a formação profissional pretende encontrar estratégias de colmatar essas falhas e responder às necessidades do tecido empresarial em matéria de emprego e mão-de-obra qualificada.

Os cursos para a população adulta, estando adaptados à educação e formação de adultos, i.e., assentes em

práticas andragógicas, permitem que aos formandos lhes sejam reconhecidas competências que estes adquiriram ao longo das suas vidas pessoais e profissionais e que essas mesmas competências lhes sejam reconhecidas. Todo o desenrolar dos cursos pretende uma participação activa dos formandos, como motores do seu próprio desenvolvimento, obrigando a uma interligação muito presente entre todos os formadores que compõem a equipa pedagógica do curso. O desempenho em contexto real de trabalho é preponderante para que, no final do curso, os formandos possam adequar as suas aprendizagens ao trabalho a ser levado a efeito na organização. Neste sentido, será também necessário a realização de um *follow-up* da situação dos formandos após o curso, com o objectivo de avaliar, por um lado o seu desempenho e, por outro lado a adequação dos processos de formação levados a efeito que poderão ter que ser alterados.

É necessário ter sempre presente que o levantamento de necessidades de formação (a ter lugar no início do curso, mesmo na fase de planeamento do mesmo), é preponderante para a futura inserção no mundo laboral uma vez que só assim se poderá, de uma forma mais incisiva, ocupar os lugares que necessitam de uma determinada qualificação. Assim, deverá ser efectuado um levantamento criterioso das empresas locais de forma a perceber quais as necessidades destas de modo a realizar cursos que vão de encontro a essas necessidades com a futura colocação dos formandos nas mesmas. Este levantamento de necessidades de formação poderá ser levado a efeito por assistentes sociais uma vez que se baseia (no caso das necessidades dos utentes), num diagnóstico social que se pretende criterioso e assente em especificações próprias de pessoas qualificadas na área do serviço social.

Assumir a formação profissional como estratégia de inserção social, não é só uma preocupação no nosso país. Aliás, a UE, tem vindo a desenvolver, ao longo dos anos legislação e recomendações diversas no sentido de promover a formação profissional

nos países membros de forma a que estes possam promover formação com o objectivo do aumento das qualificações dos indivíduos como combate a situações de desemprego e/ou promoção do auto-emprego. A UE disponibiliza, através dos vários Quadros Comunitários, verbas para esse fim, como é o caso do FSE, que em articulação com outros organismos, possibilita a atribuição de fundos para que os países membros possam proceder à realização de formação profissional.

## Bibliografia

- Ander-Egg, E. (1995). *Introdução ao Trabalho Social*. Petrópolis, Editora Vozes.
- Bruto da Costa, A. (2002). *Exclusões Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- Buckley, R. e Caple, J. (1998). *Formação Individual e Coaching*. Lisboa, Monitor - Projectos e Edições.
- Canário, R. (1997), (Org). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto, Porto Editora.
- Capucha, L. (1998). *Grupos Desfavorecidos Face ao Emprego. Tipologias e Quadros Básicos de Medidas Recomendáveis*. Lisboa, Observatório do Emprego e da Formação Profissional.
- CCE (1994). *Crescimento, Competitividade, Emprego. Os desafios e as pistas para entrar no século XXI*. Luxemburgo, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Clavel, G. (2005). *A Sociedade da Exclusão*. Porto, Porto Editora.
- Coimbra, J.L. et al (2001). *Formação ao Longo da Vida e Gestão da Carreira*. Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- COM (2001) 59 final. *Os objectivos futuros concretos dos sistemas educativos*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias.
- COM (2003) 685 final. *Educação & Formação para 2010. A urgência das reformas necessárias para o sucesso da Estratégia de Lisboa*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias.
- IEFP (2004). *Circular Normativa - Formação Profissional/Serviço Social*.
- Imaginario, L. et al (1998). Problemas de inserção profissional dos adultos pouco escolarizados. *Sociedade e Trabalho*, n.º 2, pp. 22-31.
- INE (2006). *Recenseamento da População e da Habitação (Portugal) – Censos 2001*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.ine.pt/pesquisa/pesquisa.asp>>. [Consultado em 4/06/2008].
- INOFOR (2004). *Continuing vocational education and training*. Lisboa, INOFOR.
- IQF (2005). *Formação para a Inclusão - Guia metodológico*. Lisboa, IQF.
- JOCE (2002). *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*. Resolução do Conselho de 27 de Junho de 2002 sobre a aprendizagem ao longo da vida.
- Kallen, D. (1996). Aprendizagem ao Longo da Vida, retrospectivas e perspectivas. *Aprendizagem ao Longo da Vida em Retrospectiva*. Revista Europeia de Formação Profissional, n.º8/9, CEDEFOP.
- Kóvacs et al (1994). *Qualificação e Mercado de Trabalho*. Lisboa, IIEFP.
- Lesne, M. (1977). *Trabalho Pedagógico e Formação de Adultos*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lima Santos, N., Pina Neves, S. e Ribeiro, C.A. (2003). Chefias Intermédias: Lidar com as Mudanças e os Desafios. *O Papel das Chefias Intermédias nas Organizações: Cenários e Desafios*. Caderno Temático PRONACI, pp.23-31, Leça da Palmeira, AEP.
- Marques, A.P. (2005). *Trajectórias de Qualificação Profissional: Processos de Dualização – Um estudo de caso da indústria têxtil*. Porto, Edições Afrontamento.
- Milagre, C. et al (2003). Novos Actores na Formação para Grupos Sociais Desfavorecidos. *Revista Europeia de Formação Profissional*, n.º 30, pp. 25-35, CEDEFOP.
- Nunes, L. (1997). *Da Exclusão à Integração. Estudo de um Projecto de Formação para Jovens com baixa Escolaridade*. Lisboa, Silva & Ribeiro.
- PNAI (2003). *Plano Nacional de Acção para a Inclusão*. Lisboa, IDS.
- Rainbird, H. (1994). Políticas sindicais para a formação dos trabalhadores com baixo nível de qualificações: análise comparativa. *Revista Europeia de Formação Profissional*, n.º 2, pp. 61-67, CEDEFOP.
- Ramos, M<sup>a</sup>. C.P. (2003). *Acção Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Rodrigues, M. (2003). *A Agenda Económica e Social da União Europeia – A Estratégia de Lisboa*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Rodrigues, F. (2003a). *Acção Social na Área da Exclusão Social*. Lisboa, Universidade Aberta.



# Envelhecer com qualidade

Hélder Santos

Coordenador do departamento de formação profissional da Fundação Filos;  
presidente da direcção da Cooperativa GIALFA - Serviços técnicos de informática, Crl

## Resumo

Com este artigo pretende-se apresentar parte dos resultados de um estudo efectuado, ao longo de três anos, pelos alunos de Serviço Social do Instituto Superior de Ciências Empresariais e Turismo (ISCET), que visou aferir dados sobre a qualidade de vida de 358 idosos, residentes no Distrito do Porto. Com este estudo pretendeu-se perceber de que forma as profundas transformações económicas e sociais que ocorreram a nível mundial nos últimos anos, bem como as tendências de envelhecimento da população, afectam o bem-estar e a qualidade de vida dos idosos. Numa primeira fase da investigação foi elaborado um enquadramento teórico sobre o envelhecimento que focou seis dimensões da referida problemática: estruturas e dinâmicas familiares; lazer e ocupação dos tempos livres; educação e formação de idosos; segurança social, trabalho e reforma; prática de promoção da saúde e questões de saúde; construção do bem-estar. A fase seguinte caracterizou-se pela construção e aplicação de um inquérito por questionário a idosos. Por último, os dados foram tratados, com o auxílio do programa de análise estatística SPSS e apresentados os resultados no Colóquio sobre o Envelhecimento, que se realizou em Abril de 2008 no ISCET.

**Palavras Chave:** Envelhecimento; qualidade de vida; família; políticas sociais

## Abstract

This article intends to present some results of a three-year study carried out by the social work undergraduated students of Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo. It aimed to assess quality data among 358 elderly residents in the district of Porto.

The objective of this study was to understand how the deep economic and social changes occurred worldwide recently as well as the trends of aging population have affected seniors well-being and their quality of life.

Initially the research was developed within a theoretical framework on aging wich focused on six areas: family structures and dynamics, recreation and leisure activity; elderly education and training; social security, work and retirement, practice of promoting health and health issues; well-being.

Next a questionnaire was built and applied to the elderly population.

Lastly data were processed by using the SPSS (Statistical analysis program) and the results presented at the seminar on Aging held at ISCET, in April 2008.

**Keywords:** Aging; quality of life; family; social policies.



## Introdução

A atenção que tem sido dada à população idosa, quer na Europa quer na América, é atravessada por um paradoxo fundamental: registam-se ganhos indiscutíveis no que diz respeito ao prolongamento da esperança de vida, sem que, ao mesmo tempo, sejam providenciados “recursos de sentido” que permitam à população idosa viver mais tempo mas com níveis elevados de autonomia e realização pessoal.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, Censos 2001), Portugal não foge à tendência europeia para o envelhecimento da população, que se traduz na descida progressiva do número de jovens e no aumento da população idosa, constituindo esta, actualmente, cerca de 15% da população total.

Neste artigo procede-se à apresentação de alguns dados relevantes, resultantes de uma investigação sobre a qualidade de vida de 358 indivíduos, com mais de 65 anos, residentes no Distrito do Porto. O estudo foi realizado no âmbito da Licenciatura de Serviço Social (2005/2008) do ISCET, tendo sido iniciado no primeiro ano do curso. Numa primeira fase foi elaborada uma parte teórica sobre o envelhecimento que focou seis dimensões da problemática, no sentido de apurar o nível de qualidade de vida destes idosos. Assim, fez-se uma síntese sobre: estruturas e dinâmicas familiares; lazer e ocupação dos tempos livres; educação e formação de idosos; segurança social, trabalho e reforma; prática de promoção da saúde e questões de saúde; construção do bem-estar. A fase seguinte, tendo como base a investigação teórica entretanto efectuada, caracterizou-se pela construção e aplicação de um inquérito por questionário, pelos alunos, em várias zonas geográficas do distrito do

Porto. Por fim, e já no último ano do curso, os dados foram tratados, com o auxílio do programa de análise estatística SPSS, e apresentados os resultados no Colóquio sobre o Envelhecimento, que se realizou em Abril de 2008, no ISCET.

Neste estudo, como já foi referido, foram inquiridos 358 indivíduos, com mais de 65 anos, dos quais 60% eram mulheres e 40% homens. Por uma questão de clareza na análise dos dados, os dados relativos às idades foram divididos em três escalões: o primeiro dos 60 aos 69 anos; o segundo dos 70 aos 77 anos; o terceiro em pessoas com mais de 77 anos.

Desta forma, foram apurados os seguintes dados:

## Estruturas e dinâmicas familiares

As mudanças sociais que vêm surgindo ao longo dos anos explicam a família na actualidade, o seu desenvolvimento, as suas novas concepções. Na sociedade moderna, a família orienta-se sobretudo para a satisfação de necessidades profundas do indivíduo, encontrando-se em permanente mutação (Almeida e Guerreiro, 1993). A necessidade de interacção e adaptação a novos papéis e funções, decorrentes dessas mutações, levam a que seja a sociedade a assumir funções que foram, durante muito tempo, pertença exclusiva do agregado ou núcleo familiar (Antunes, 1999). Assim, os recursos solidários assentam, cada vez mais, nas IPSS'S. A família, com as exigências laborais e de competitividade tem cada vez menos espaço para integrar, a tempo inteiro, os idosos no seu agregado familiar (Rosa Maria Martins). Ainda que, dos idosos inquiridos no âmbito deste estudo, 59,4% afirmem residir em casa, com familiares, é de referir a crescente percentagem de indivíduos que vivem em casa sozinhos (22,5%) e os que vivem em centros de idosos (11,3%). Estes dados contrariam a média nacional (INE, 1999), que aponta que 97,5% da população idosa portuguesa reside em famílias clássicas e apenas 2,5% em famílias institucionais. Pode então afirmar-se que a família alargada, no

1 - Investigação supervisionada pelo Dr. Paulo Gaspar coordenador da Licenciatura em Serviço Social e Dra. Melania Coya docente do ISCET, e realizada pelos alunos da referida licenciatura, do curso de 2005-2008: Adriana Maia, Ana Rodrigues, Andreia Ribeiro, Ângela Silva, Bruna Monteiro, Carla Carvalho, Carla Martins, Carla Teixeira, Catarina Ribeiro, Célia Maurício, Cláudia Cardoso, Daniela Pinto, Daniela Silva, Diana Nóbrega, Filomena Albino, Filipa Vilar, Irene Sousa, Joana Silva, Liliana Rocha, Luís Almeida, M. Dolores Coelho, M. Jesus Nunes, M. Luzia Braga, Mónica Bessa, Patrícia Pinto, Pedro Branco, Sandra Veiga, Sara Miranda, Susana Pelota, Vânia Veloso.

2 - Professora Coordenadora da Escola Superior de Saúde do Instituto Superior Politécnico de Viseu

Distrito do Porto, está a desaparecer e que, de facto, são cada vez mais os idosos que perdem os laços de parentesco e com isso, as redes de relações onde circulam ajudas, bens e afectos.

### **Lazer e ocupação dos tempos livres**

A sociedade contemporânea, tida como sociedade de consumo, rege-se por valores materiais, o que implica ter como principal objectivo a rentabilização da produção, privilegiando, assim, os indivíduos activos. Em consequência, são exercidos efeitos negativos sobre as pessoas, criando situações “stressantes”, geradoras de doenças e que podem diminuir a capacidade produtiva da pessoa mais fragilizada, excluindo-a do mercado de trabalho. A reforma e a passagem ao estatuto de idoso podem significar grandes mudanças e dificuldades ao nível individual, social e económico, que põem em causa a integração e o bem-estar dos idosos. Neste estudo constatamos que, quando inquiridos sobre “o que fazem nos tempos livres”, 67,6% dos indivíduos referem como principal ocupação “ver televisão”, seguida de “falar/estar com familiares, amigos e conhecidos” (52%). Também com elevada frequência (45%) foi referida a ida à igreja como forma de ocupar os tempos livres. De salientar que nesta última tendência de resposta há variações de género, ou seja, as mulheres frequentam mais a igreja (54,5%) do que os homens (31,7%), como forma de ocupar o tempo. Pode isto significar que os homens e as mulheres procuram formas satisfatórias de ocupação do tempo em actividades diferentes, como ler, cuja resposta foi afirmativa para 44,1% dos homens contra 19,7% das mulheres. No entanto, quando se pergunta “o que gostariam de fazer e não podem”, a maior tendência de resposta situa-se no “viajar” (35,5%), seguida de “não fazer nada” (25,4%) e do “passear” (20,8%). A resposta “não fazer nada” pode significar, por um lado a falta de recursos económicos para realizar as actividades desejadas, por outro lado debilidades ao nível da saúde. Não é de excluir a hipótese de haver uma certa anomia inerente à perda de funções e que dificulta a

realização de outras actividades. Assim, apontam-se como possíveis áreas de intervenção nesta população, o incentivo das colónias de férias, do termalismo e do turismo sénior, que satisfaçam a necessidade de lazer e quebrem a rotina, proporcionando ao idoso um equilíbrio físico, emocional e social.

### **Educação e formação de idosos**

A educação e a formação também foram alvo da preocupação deste estudo. Assim, apurou-se que da população inquirida, 37,7% completou o primeiro ciclo, 25,4% não sabe ler ou escrever e 18,9% sabe ler e escrever mas não concluiu o primeiro ciclo. No que se refere à formação profissional, foi frequentada apenas por 1,1% dos inquiridos e 5,4% afirmou possuir outro tipo de habilitações literárias. Para estes números contribui, certamente, o facto destes indivíduos terem começado a trabalhar bastante cedo, com o objectivo de apoiar economicamente a família, bem como o facto do ensino não ser, na época, muito valorizado. Tendo em conta que o envelhecimento não significa necessariamente perda de faculdades e funções, a educação, formal ou não formal, deve dirigir-se também a esta faixa da população e ajustar-se às suas necessidades, gostos e capacidades. As conclusões da Conferência Internacional de Educação de Adulto, que decorreu em Paris, em 1985 (cit in Martin, 2006), dão ênfase ao “direito de aprender, como sendo um grande investimento e desafio para a humanidade, aos direitos de ler e escrever, questionar e reflectir, ler o meio e escrever a história, aceder aos recursos educativos e desenvolver competências pessoais e colectivas”. Assim, considerando a elevada percentagem de idosos inquiridos que não sabe ler ou escrever, encontrando-se desta forma excluídos de algumas actividades que poderiam contribuir para uma maior satisfação pessoal e social; e ainda aqueles que se têm hábitos de leitura, como já foi referido anteriormente, apontam-se como possíveis áreas a trabalhar: o incremento da alfabetização de adultos, do ensino não formal e do ingresso nas universidades e academias seniores. Estas actividades podem proporcionar uma melhor

integração social, reforçam os laços de amizade, promovem o conhecimento, abrangem actividades desportivas, culturais e recreativas que contribuem para uma postura pró-activa do indivíduo face à comunidade que o envolve.

### Segurança social, trabalho e reforma

A construção e implementação de políticas sociais adequadas à resolução de problemas relativos ao envelhecimento, exige um conhecimento das comunidades e das deteriorações inerentes a este processo, face às quais é necessário desenvolver acções contextualizadas, procedendo-se à análise compreensiva dos problemas e das necessidades nos diferentes contextos sócio-familiares e territoriais. Embora exista, actualmente, um leque vasto de apoios que visam prevenir a exclusão social e económica da população idosa, nomeadamente com o surgimento do Complemento Solidário para Idosos, das ajudas técnicas no âmbito da acção social, do apoio à construção de equipamentos (centros de dia, centros de convívio, lares residenciais, etc), regulamentados pela Lei de Bases da Segurança Social, estes são ainda insuficientes para uma consolidação do bem-estar e qualidade de vida destes indivíduos. Os rendimentos provenientes da pensão de reforma por velhice (46,6%) ainda são os mais referidos no estudo em análise, sendo que 55% dos inquiridos enquadra-se no escalão de 201-400 mensais, valor manifestamente insuficiente para fazer face a todas as despesas fixas mensais (inerentes à gestão doméstica, às questões relacionadas com a saúde e alimentação). Assim, os idosos que integraram este estudo, referem que gastam mais recursos económicos com a “saúde” (85,4%), “alimentação” (75,6%) e despesas relativas ao “pagamento de facturas” (56,7%). No que se refere à distribuição por faixas etárias, no escalão do 60-69 anos, é indicada a alimentação como principal factor de gastos mensais (85,2%); no escalão dos 70-77 anos, 87,9% dos inquiridos gasta grande parte dos seus recursos em saúde e medicação, factor que se agrava no escalão etário seguinte (mais de 77 anos) com 91,5%

dos indivíduos a mencionar questões relacionadas à saúde como as mais financiadas mensalmente.

Assiste-se mesmo, nesta população, a carências ao nível alimentar. Este facto é comprovado com os dados provenientes da resposta à pergunta: “Recebe algum outro apoio para além do valor da reforma?”. Dos 18,7% que respondem afirmativamente, 23,8% menciona apoios em géneros alimentares por parte de Instituições Particulares de Solidariedade Social.

A transferência de responsabilidades social por parte do Estado para as IPSS's e sociedade civil, no que se refere a assegurar e melhorar a qualidade de vida dos idosos (principalmente daqueles que, por doença, quebra de laços famílias ou falta de recursos económicos encontram-se mais vulneráveis e afastados do acesso a bens e serviços fundamentais), pode estar a criar um maior grau de exclusão desta população. Se não, vejamos: 11,3% dos idosos inquiridos encontram-se em famílias institucionais, ou seja, em Lar. Estas instituições recebem financiamentos do Estado para participar uma melhoria da qualidade de vida desta população, no entanto, são os idosos integrados na família que referem os “passeios” (49,5%) e “viagens” (11,8%) como fazendo parte das suas actividades de Lazer. Os indivíduos integrados em Lar, para as mesmas actividades registam 25% e 7,5% das respostas, respectivamente. Desta forma, é de crer que o apoio, quer ao nível financeiro, quer ao nível técnico, deve incidir mais sobre as famílias de forma a evitar, quer o desenraizamento do idoso (sair da sua casa, deixar os seus objectos pessoais, os vizinhos, etc. cria extrema tristeza e angustia); quer o desaparecimento dos relacionamentos intergeracionais, que oferecem suporte material e emocional em ambos os sentidos. O apoio familiar pode reflectir-se a vários níveis: desde a promoção do serviço de apoio domiciliário, passando pela formação de recursos humanos dirigido a famílias, vizinhos, voluntários e a profissionais, ao incentivo e desenvolvimento do termalismo sénior de colónias de férias, até ao apoio económico dirigido às famílias com menos recursos financeiros.

Assim, o apelo comunitário e as redes de suporte formal e informal na velhice exigem que o Estado não se “divorcie” das suas funções de protecção e implemente mudanças e medidas no sentido de conjugar esforços, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida dos idosos.

### **Práticas de promoção da saúde e questões de saúde**

O envelhecimento ocorre ao longo da vida. Os factores genéticos e hereditários, o meio ambiente, os hábitos de vida e os comportamentos influenciam o envelhecimento. Com o passar do tempo ocorrem várias transformações físicas, sociais e emocionais no indivíduo que devem ser aceites com naturalidade mas que implicam a adaptação das pessoas a novas situações. O isolamento, a falta de actividade e a atitude regressiva perante a sociedade é uma posição frequente nos idosos que dificulta a integração, aumentando o grau de exclusão desta população. De facto, este estudo permitiu apurar que, conforme a idade vai avançando, vai aumentando a percentagem de indivíduos que consideram que os problemas de saúde limitam a sua qualidade de vida. Assim, no primeiro escalão etário (60-69 anos), 27,1% dos inquiridos refere que problemas de saúde prejudicam “um pouco” a sua qualidade de vida; no segundo escalão etário (70-77 anos) 33,9% indica que as questões da saúde interferem “moderadamente” na sua qualidade de vida; por fim, no terceiro escalão etário (mais de 77 anos) 29,1% afirma que os problemas de saúde prejudicam “bastante” a sua qualidade de vida. Quando se pediu aos inquiridos que fizessem uma auto-avaliação da sua saúde em comparação com há 10 anos atrás, 44,4% respondeu que considerava “um pouco pior agora” e 34,4% afirmou estar “muito pior agora”. Relativamente à saúde mental, mais concretamente no que diz respeito ao sentimento de solidão, 49,4% afirma que “quase nunca se sente sozinho, sendo que esta percentagem tem respostas bastante diferenciadas de acordo com o género, ou seja, 41,8% são mulheres e 60,7% são homens. Esta diferença pode dever-se

ao facto de as mulheres terem expectativas mais elevadas que os homens no que diz respeito ao apoio da família, do cônjuge e amigos, sendo a ausência destes motivo de angústia e tristeza. Também pode apontar-se como possível explicação o facto das mulheres expressarem mais facilmente os seus sentimentos, uma vez que, durante muito tempo, culturalmente não era permitido aos homens mostrarem-se vulneráveis. Quando se cruzou as respostas à pergunta sobre a solidão com os escalões etários, também as respostas foram diferentes. Assim, no primeiro escalão etário 68,6% respondeu que “quase nunca se sentia sozinho”, no segundo escalão já só 42,1% deu a mesma resposta e o terceiro escalão apenas 37,8% afirmou não se sentir só. Conclui-se então, que as capacidades físicas, o sentimento de energia e de utilidade, influenciam o animo e o de bem-estar emocional necessário para se desenvolverem relacionamentos interpessoais positivos. Ainda relativamente à solidão é de referir, mais uma vez, as diferentes respostas obtidas de acordo com o local onde habitam os inquiridos. Desta forma, salienta-se que, dos idosos que residem em casa com familiares, 55,9% afirma “quase nunca/nunca” se sentir sozinho; dos idosos que vivem sozinhos em suas casas, 23,8% refere que se sente sozinho “quase todos os dias/todos os dias; 30% dos idosos integrados em Lar afirma sentir-se só “de vez em quando” e 12,5% “quase todos os dias/todos os dias”. Novamente fica evidenciada a importância da família no bem estar emocional do idoso. Ainda nesta dimensão de análise e no que se refere à percepção da saúde física, das perguntas sobre a autonomia para realizar tarefas domésticas e actividades do quotidiano, salienta-se que a maior parte dos inquiridos afirmou não ter dificuldade em preparar o almoço, lavar a louça, vestir-se, tomar banho, etc. No entanto, também aqui se encontraram respostas diferenciadas de acordo com os escalões etários, ou seja, à medida que a idade vai avançando, as dificuldades para realizar actividades do quotidiano vão aumentando.

No sentido de promover um envelhecimento mais activo e mais saudável desta população sugere-se o desenvolvimento de actividades corporais, culturais, lúdicas, no sentido de melhorar a relação do idoso com o seu corpo, elevar a auto-estima, conferir um sentimento de utilidade, expandir e desenvolver talentos; sugere-se ainda a elaboração de sessões de esclarecimento e formação para as questões da saúde, de forma a dissiparem-se inquietudes e dúvidas da população idosa.

### **Construção do bem-estar social**

O bem-estar social não se diferencia segundo as classes sociais, nem se distingue através de níveis económicos, é uma noção que se aplica a uma cultura no seu todo: o bem-estar social é um mínimo a ser alcançado por todos. O bem-estar social pode aumentar e progredir à medida que as populações alcancem o mínimo desejado e este estabelece um padrão mais alto para o qual deverão convergir novos esforços (Martinez). Assim, não é porque os idosos vivem mais tempo actualmente que devem “dar-se por contentes” e não reclamar do direito que têm a vive-lo com qualidade. Esta qualidade de vida deve ser entendida através do ponto de vista do próprio idoso, ou seja, os patamares de bem-estar devem ser construídos com o indivíduo e disponibilizados recursos, materiais e técnicos, que lhe permitam obter um sentimento de segurança, dignidade pessoal, oportunidade de atingir objectivos pessoais, satisfação com a vida, alegria e um sentido positivo de si. Nesta dimensão de análise, o inquérito por questionário aplicado a uma franja da população idosa do Distrito do Porto, contou com as seguintes perguntas: “sente-se feliz?”; “sente-se satisfeito com a vida que tem?”; “sente-se útil aos outros?”. A estas três perguntas a maior tendência de resposta situou-se no “sim”, com uma média de 47% das respostas, o que pode significar as baixas expectativas destes indivíduos em relação ao que a vida lhes pode ainda proporcionar. De referir que, quando se cruzaram estes dados com os escalões etários verificou-se que à medida que a idade avança, diminui a percentagem de inquiridos

que se sente feliz, satisfeito e útil. No que diz respeito ao estado civil, obteve-se também respostas bastante diferenciadas, sendo que, dos inquiridos com cônjuge, 51,8% afirma sentir-se feliz, no entanto, das pessoas que não tinham companheiro, apenas 38,9% referiram sentirem-se felizes. Os dados foram igualmente cruzados com o local de residência e percebeu-se que a maior percentagem de respostas afirmativas à pergunta “sente-se feliz” partiu dos indivíduos que residiam em casa de amigos (62,5%) Podendo-se, mais uma vez, concluir que os afectos são importantes para o bem-estar social dos idosos; que a família é um lugar privilegiado de trocas afectivas, mas os amigos têm também um forte efeito na qualidade de vida dos idosos, pois são uma parte importante das redes de apoio social, implicando vários aspectos que vão desde a partilha de intimidades, apoio emocional, oportunidades de socialização ou até apoio instrumental (Nogueira, 1996).

### **Conclusão**

Da análise da população estudada conclui-se a percentagem de idosos que residem sozinhos ou se encontram institucionalizados é superior à média nacional.

Estes indivíduos, embora afirmem que gostariam de viajar e passear, ocupam o seu tempo livre a ver televisão ou a frequentar a igreja.

A população inquirida caracteriza-se por baixos níveis de escolarização, bem como de alfabetização e inexistência de formação profissional.

Os idosos estudados sobrevivem, maioritariamente, com os recursos provenientes da pensão de velhice, tendo alguns que recorrer a apoio alimentar de IPSS's para minorar o seu grau de carências alimentares.

Uma parte significativa dos recursos destes indivíduos é absorvida pela aquisição de medicação e pagamento de despesas inerentes à habitação.

Com o passar dos anos estes idosos vão se sentindo menos funcionais, sendo que os problemas de saúde começam a interferir na sua qualidade de vida.

Apesar das condições sociais descritas, mais de metade destes idosos sente-se feliz e útil.

## **Bibliografia**

Almeida, Ana N. & Guerreiro, Maria D. & Lobo, Cristina & Torres, Anália e Wall, Karin (1998), “Relações familiares: mudança e diversidade”, in Viegas, José M. L. & Costa, António F. (orgs.) *Portugal, que Modernidade?* Oeiras: Celta Editora.

Lopes, João T. & Antunes, Lina (1999), *Bibliotecas e Hábitos de Leitura: Balanço de Quatro Pesquisas, Sobre a Leitura*. (1.ª série, vol. IV), Lisboa: Observatório das Actividades Culturais/IPLB.

Martins, Rosa M. (s/d): “Envelhecimento e Políticas Sociais”. *Educação e Tecnologia*, (126-140).

Martin, I. et al (2006). “Envelhecimento Produtivo”. *Pessoas Idosas: Contexto social e intervenção educativa*. Lisboa: Edições Piaget

Martinez, M. (s/d). *Servicios de bienestar social*. Administração Social

Nogueira, A. (1996). *Para uma Educação à Roda da Vida*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional

## **Legislação consultada**

Lei n.º. 32/2002, de 20 de Dezembro – Lei de Bases da Segurança Social

## **Sites consultados**

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

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



# La «voie exodique» comme une voie de problématisation et les dilemmes moraux comme outils de formation

Adalberto Dias de Carvalho, Universidade do Porto / ISCET  
Hélène Théodoropoulou, Universidade do Mar Egeu

## RESUMO

Neste artigo explora-se a possibilidade de os dilemas éticos se constituírem como instrumentos de formação dos trabalhadores sociais na medida em que se apresentem como indutores de problematização. A “via exódica”, tal como foi apresentada por Michel Serres, aparece então como a técnica adequada precisamente para o desenvolvimento da capacidade de problematização e de consciencialização dos referidos profissionais.

## Abstract

This article explores the possibility of ethical dilemmas constituted as training tools for social workers while inducing problematization. The “exodic via” as presented by Michel Serres emerges as the suitable technique for developing questioning skills and awareness of the above referred professionals.

**Palavras Chave:** Problematização, “via exódica”, dilemas, epistemologia, hermenêutica.

**Keywords:** Problematization, “exodic via”, dilemmas, epistemology, hermeneutics



## Introduction de la méthode et des outils

Les débats et les travaux menés dans le cadre de l'*European Social Ethics Project* sur les études de cas centrés sur des dilemmes moraux envisagés comme outils en vue de la formation de professionnels d'éducation spécialisée, peuvent aussi être vus en tant qu'inducteurs de problématisation. Les situations de référence ici sont envisagées comme problématiques soit quand ils mobilisent une situation réelle, soit quand il s'agit d'une situation fictionnelle, les cas sont écrits en accord avec la manière on veut les utiliser. Les résultats de la réflexion et des expériences menées par ce groupe en ce qui concerne l'adoption des études de cas dans la formation ont été publiés dans le livre *Teaching Practical Ethics for the Social Professions* (ed. par Sarah Banks et Kirsten Nohr, FESET, 2003).

D'autre part, c'est à travers l'introduction de la voie exodique, comme présentée par Michel Serres, que nous essayerons de repenser tant la technique des dilemmes moraux que le processus de problématisation lui-même incluant justement cette technique comme un relais dans un double mouvement: celui pendant lequel les futurs professionnels problématisent leur propre situation (tant sur le terrain qu'à distance) et aussi celui pendant lequel il leur est permis de conscientiser la dimension éthique de leurs représentations et engagements.

Il devient également évident qu'il est important d'assurer l'association de l'état de problématisation avec une certaine perplexité (intellectuelle et existentielle – v. chez Dewey, «la matrice existentielle de l'enquête», 1938/1990) ressentie par l'individu ainsi que sa capacité de tirer au clair cette perplexité. D'assurer en plus, la compréhension du problème en tant que tel ou mieux la mise en rapport de la compréhension avec la ou les solutions possibles (puisque en plus toute perplexité ne conduit pas nécessairement par elle-même à l'ébranlement des croyances, condition du déclenchement de la

problématisation)<sup>1</sup>. Or, dans ce sens, il est intéressant de voir reliés, dans le cadre de ce processus de problématisation, les faits et leurs interprétations ainsi que les expériences et leurs interprétations (v. théories, schémas explicatifs, axiomes, principes, définitions, et cetera) avec les idées, les valeurs, les attitudes des personnes concernées. Pourtant, le dépassement du schéma deweyen reliant la pensée réfléchissante par excellence avec des connaissances par rapport à des faits<sup>2</sup> consiste dans un travail par excellence philosophique, à savoir celui qui s'instaure comme une critique de la possibilité elle-même de la philosophie morale ou mieux encore du moral lui-même (bien que la défense d'une moralité rationaliste soit déjà philosophique). Le travail d'Adorno sur les antinomies kantienne a mis au clair justement que ces antinomies ne sont que «contradictions genuines» au fur et à mesure qu'elles affectent non pas seulement la raison philosophique mais tout aussi bien la pratique elle-même morale. De cette façon, Adorno a systématiquement parlé du caractère problématique du moral – la moralité penchant vers l'homogénéité – mais aussi de l'impuissance pratique de la réflexion<sup>3</sup>, qui semble

1 - En fait, cette intervention se place dans le cadre des recherches menées jusqu'ici, au fur et à mesure qu'elle surenchère à la constatation générale que la problématisation ne saurait se réduire à un simple questionnement (bien que la recherche se déclenche à partir d'une question) se distinguant aussi d'une démarche de résolution de problème en ce qu'elle concerne également et surtout la construction ou définition des problèmes. Cette activité peut renforcer les réflexes pratiques des formateurs mais tout aussi bien les faire dégager une théorie, personnelle ou non, de l'action. Le crucial ici reste de pouvoir soit faire les individus entrer dans un état de doute et de perplexité (selon le schéma deweyen) soit de révéler chez eux le doute et la perplexité afin de leur permettre d'inaugurer un travail d'élaboration (partie d'une éducation au raisonnement) de cet embarras (vu justement comme un blocage au jugement) – c'est ainsi que l'individu commencerait à s'appropriier son doute comme faisant partie de la construction du problème qu'il affronte.

2 - v. le dilemme suivant: «moral knowledge is either «dumb» but practical, or reflexive and, in this, «sceptical»», Menke, 2005, 37

3 - Cf. la logique du choix des dilemmes moraux tels une méthode dans le cadre de l'éducation pour la démocratie pluraliste, dans le but plus général de mettre en valeur une vue réflexive, auto-analytique mais en évitant le double risque de l'endoctrinement ainsi que du relativisme. Or, l'usage si

être le problème cardinal pour l'éducation morale qui veut passer par l'éducation philosophique. C'est dans ce cadre que le choix du dilemme moral et de la dilemmatisation exemplifie ici (dans le deux sens, de renforcement de la pratique morale ainsi que de sa problématisation) l'effort de dépasser le scepticisme qui annule l'acte tout en sauvegardant la puissance réflexive, si le savoir moral est un savoir situationnel mais également si l'agent devra bien connaître la situation. La problématisation devrait tirer au clair ces deux voies. C'est ainsi, par ailleurs, qu'on va découvrir aussi qu'une des difficultés de la problématisation sera le blocage que le sens commun produit chez les formateurs.

Or, la problématisation concerne ici la double possibilité (ainsi qu'un double parcours): premièrement, amener les futurs éducateurs, d'une part, à concevoir la *dilemmatisation* comme un processus qui rend leur travail plus fécond et probablement efficace (au fur et à mesure qu'elle devient un outil pour tirer au clair et confronter leurs idées conflictuelles); deuxièmement, réaliser et mettre en ordre leurs croyances morales de telle manière qu'il leur sera ensuite possible d'agir en conséquence avec leurs décisions d'ordre moral. Dans cette logique on devrait, par ailleurs, montrer la particularité de l'exploitation du dilemme moral comme une instance de formation problématisante. Notre but serait ici, parmi d'autres, de permettre au premier abord aux éducateurs et en deuxième lieu aux destinataires de la formation de dépasser le cap de relativisme en sauvant leur capacité de repérer une solution qui guérirait les effets immobilisateurs du doute, la difficulté d'accomplir un acte à cause de manque de critère sûr et d'élan moral authentique. Pourtant, l'introduction de la

---

aisément promu des dilemmes moraux d'une part permet le renforcement critique des perspectives individualistes et d'autre part l'établissement des principes moraux universalisables (GUIDRY A., 2008, p. 21). Cela parce que ce double postulat antinomique soulage à la fois l'intention critique de l'éducation aujourd'hui et le besoin de se garder sous le contrôle de principes

technique des dilemmes ne saurait être épuisée ni dans la mise au clair de la difficulté de choix entre deux options opposées (le dilemmatique sauvant l'éducation de l'accusation de dogmatisme, puisqu'il introduit le principe du «dialogue» dirigé vers le choix nécessaire ou approprié) ni dans l'emphase sur la nécessité pédagogique de porter le meilleur choix (le pédagogiquement correct). Il semble que, méthodologiquement du moins, l'éducation morale devrait dépasser la bipolarité fermée «juste-faux» et prendre la forme d'une élaboration de sens moral, l'élaboration même d'un bon sens dans le cadre de la formation. Malgré tout, on n'évitera pas de noter que d'une part le dilemme est déjà une limitation des points de vue possibles et en même temps une exigence de choix qui est une exigence morale sur la base d'un critère jugé comme prépondérant. Il nous faudrait en premier lieu une théorie de dilemme plus perspicace et soupçonneuse, plus centrée sur la spécificité et les complications de la saisie dilemmatique du sens ainsi que sur la spécificité de la notion de valeur elle-même; bref, une propédeutique philosophique mieux centrée sur le détail que toute opération de choix fait devenir nécessaire. C'est pourquoi il ne s'agit pas ici de se hâter d'arriver à la solution des conflits, d'adopter la tactique soit de «juste milieu» soit d'exclusion d'un des membres du dilemme (en fonction des particularités et des besoins du groupe, de la situation, des enjeux des circonstances). Il vaudrait mieux donc suivre une voie exodique.

On distinguerait donc deux parties dans notre conception de problématisation : 1. l'usage de la «technique» des dilemmes moraux en tant que telle comme une technique conforme au mouvement de problématisation pendant les parcours de formation et 2. l'usage d'une grille méthodologique dite «exodique» dans le cadre de laquelle on devrait valoriser la technique des dilemmes, ceux-ci étant considérés justement comme des moments dans ce processus. Le raisonnement proposé serait le suivant:

pour qu'on utilise la technique des dilemmes dans le cadre de la formation - conçue donc comme une technique appropriée pour ce cas - et pour que cet usage aie de sens, on pourrait mettre en ordre, dans ce même cadre, un appareil de problématisation qui serait analogue au modèle de la «voie exodique» proposée par Michel Serres, à cause de la logique qui la sous-tend comme explicitée plus haut. Or, le critère réunissant ces deux niveaux d'outils mis en valeur pendant un processus de problématisation est justement ce refus de l'acceptation préalable d'un principe universel, d'une voie cardinale pour la saisie du moral, de l'autorité du principe et de l'approche rationaliste. Le dilemme moral est un relais de la voie exodique ou inversement la voie exodique comprend, en tant que relais, les dilemmes moraux; en même temps, pendant l'étape discursive de l'approche dilemmatique, c'est la voie exodique que se déploie, justement à travers les écarts que l'élaboration et l'exploitation des dilemmes peuvent causer.

En effet, les étudiants peuvent discuter les cas au sein des groupes ou en élaborant des analyses réflexives. Plus encore, ils peuvent utiliser des cas proposés par les formateurs ou organiser eux-mêmes des cas. On peut aussi promouvoir des jeux de dramatisation où les étudiants pourront sentir les situations en tant que vécues par des différents personnages en même temps que d'autres étudiants, en tant qu'observateurs, seront invités à se prononcer sur les motivations des actes représentés. Ces observateurs auront aussi la chance de passer à la scène et essayer des réponses différentes, en demandant après les opinions des acteurs. Cette mobilité de rôles permet une radicalisation des problématisations plus que des solutions.

### ***Fondements épistémologiques et herméneutiques***

Pour éviter donc la technologisation prématurée de l'approche dilemmatique de la formation, on pourrait développer quelques réflexions initiales sur les fondements épistémologiques et herméneutiques des dilemmes moraux au sein de ces programmes de

formation en remarquant au début que:

- On s'affronte ici, notamment dans le cas de l'éducation spécialisée, avec des destinataires qui vivent des situations d'extraordinaire vulnérabilité existentielle et anthropologique; ces personnes sont, pour cela, très sensibles aux incohérences et aux injustices, même si on ne pourrait les formuler en dilemmes. Or toute approche de problématisation devrait tenir compte de cette fragilité;
- Les éducateurs eux-mêmes sont fréquemment mis devant des conflits où les codes de la déontologie professionnelle s'entrecroisent avec les appels d'une conscience personnelle souvent diffuse et solidairement saisie par les autres; or, on touche ici au problème lui-même de l'éducation morale considérée d'une part comme un paradoxe (si on ne devrait inculquer/ imposer des valeurs morales) et d'autre part comme un lieu obscur (si les éducateurs n'ont pas conscience de leurs propres valeurs ainsi que de leurs conséquences pour les personnes en état de formation);
- Il n'est pas sûr par ailleurs que l'éducateur puisse faire partager ses propres dilemmes avec son client, ce qui a comme conséquence, en dernière instance, un vécu solitaire du dilemme, situation qui peut faire courir les risques d'une certaine solitude existentielle;
- Au nom des intérêts du destinataire, il faut souvent dépasser avec urgence un éventuel blocage de l'action imposé par la tension disjonctive de la pensée dilemmatique; or, cette tension justement, introduit ici éloquemment le paramètre de problématisation.

D'autre part, nous devons identifier le type d'éthique qui, dans ce contexte, peut servir d'arrière-plan et d'encadrement aux jugements et aux décisions des éducateurs spécialisés. Du point de vue philosophique, cette identification servirait de relais dans un processus de problématisation qui

ne s'épuiserait au sein d'une approche technique de confrontation de contraires

- Une éthique kantienne des principes, au nom des exigences de la rationalité d'où dérive le besoin de la résolution des antinomies ou bien de la reformulation des antinomies de sorte qu'elle puissent mener à une résolution, imposera la subordination déductive des décisions d'après les règles abstraites et universelles d'un «impératif catégorique», ne laissant pas des marges aux vicissitudes des décisions empiriques et pour cela à la légitimité – ou à l'opportunité - des dilemmes. L'immortalité de l'âme, en tant que postulat de la raison pure pratique et condition du souverain bien ainsi que de la synthèse entre la vertu et le bonheur assure, au préalable, le dépassement de la tension antinomique et la représentation de la loi morale comme principe déterminant de la volonté et de son devoir;

- La valorisation de la loyauté, de la délicatesse, de l'honnêteté, de la générosité, de l'empathie, etc., qui, à son tour, met l'accent sur l'importance de la relation et de la responsabilité à la place d'une éthique individuelle des droits et des devoirs, va nous remettre pour une éthique des vertus d'inspiration aristotélicienne, reprise dans nos jours par A. MacIntyre; les profils des personnes et les circonstances, en appelant surtout au sens de la responsabilité, prennent ici le devant sur les principes abstraits. L'éthique des vertus a cependant évolué pour une *ethics of care* qui a comme finalité principale l'aide aux autres et, ainsi, la sollicitude. La bonté – où l'émotion et le face-à-face coexistent avec la raison - prend la place de la verticalité unidimensionnelle de la rectitude déontologique d'inspiration illuministe.

En acceptant donc comme axiome que l'éthique des vertus et du souci est sous-jacente aux caractéristiques du travail social, on comprend la raison qui fonde l'importance accordée aux études de cas dont l'étude pourra permettre la conciliation

des principes souples de la sollicitude avec le respect par la singularité des personnes, des relations et des situations. L'étude des cas sera un moyen privilégié d'assurer la difficile construction d'une conscience professionnelle simultanément sensible et efficace. En effet, le dialogue et la discussion, privilégiés dans les nouvelles attitudes éthiques, valorisent surtout l'application à la place des fondements, en même temps que les accords qui partent des points de vue de chacun des intervenants. Cette morale déontologique est assise sur des légitimations de la validité prescriptive en remettant avant tout pour des théories du jugement, beaucoup plus que pour des théories de l'obligation.

Il faut avoir toujours dans l'esprit qu'il s'agit des étudiants en formation en vue de l'exercice des professions qui dans le domaine du social vont utiliser les apports de la pédagogie sociale, une pédagogie que, en tant que science de l'éducation spécialisée, envisage le dépassement des circuits - devenus étroits - d'une rationalité bureaucratique unidimensionnelle, à la recherche de l'assimilation et du dépassement hâtif des différences. La pédagogie sociale aspire à fonder des décisions professionnelles réflexives, autonomes et respectueuses des contextes, en considérant l'autre comme un *ego alter*, un siège de volonté, d'affects et de résistance, c'est-à-dire, non seulement comme un *individu social* ou comme un *individu* tout court mais auparavant comme un *individu dans une société* où, à cet effet, on doit construire des *lieux anthropologiques* (cf. Marc Augé, 1994), pleins de liens affectifs et distants de l'anonymat des endroits des sociétés urbaines contemporaines. Cette conception a comme conséquence la reconnaissance du besoin de proportionner la possibilité à tous de s'affirmer comme des sujets capables de prendre dans leurs mains, d'une manière libre et responsable, des contrats de coexistence solidaire. Ce que signifie un rejet de la condition d'*assisté* par les destinataires de l'action socio-éducative dans la mesure où cette condition-là engendre et perpétue la dépendance.

Du côté de l'éducateur, il faut assurer qu'il soit capable de problématiser les repères axiologiques qui structurent l'intentionnalité socio-éducative de ses actes – en interrogeant leur légitimité et leur fonctionnalité - de manière à éviter qu'il joue un rôle strictement normalisateur à la place d'une intervention essentiellement régulatrice.

### **Garder la fragilité**

Tout cela, centrés sur l'intention de problématisation, signifie:

- le refus d'une raison architectonique qui dans son combat contre le sens commun n'acceptait pas les particularités empiriques au nom d'une transcendance universelle qui ouvrirait la porte à l'intolérance;
- le refus aussi du pragmatisme car celui-ci, en imposant l'efficacité comme critère, n'accepte pas la distance entre les idéaux et leurs réalisations, entre les projets et les processus;
- la validation d'une *rationalité axiologique* telle qu'elle a été conçue par Raymond Boudon sur les propositions de Max Weber.

En effet, Boudon défend l'idée d'une rationalité axiologique en tant que manifestation de la rationalité cognitive dans le domaine éthique et pratique. Cela signifie qu'on ne peut plus accepter les jugements de valeur comme les résultats d'une toute simple déduction à partir d'un certain nombre de principes universels, intemporels et abstraits: à l'inverse, ils font partie des systèmes complexes et multiples de raisons toujours fragiles. Cette axiologie non-newtonienne convoite toutes les personnes en tant que citoyens à agir avec prudence dans la mesure où, d'après son encadrement, il faut accepter, au-delà de la fragilité des choix qui sont assis souvent sur des *raisons fortes* plus que sur des certitudes, l'incomplétude des réalisations qui ne respectent pas, à son tour, les exigences de réussite de la raison instrumentale.

Comme les étudiants en formation se confrontent

avec les défis posés par des études de cas qui, malgré le caractère aigu et fracturant des problèmes soulevés, ne sont pas pour eux-mêmes, en tout état de cause, des réalités vécues – parfois les situations sont imaginaires! -, ils ne vivent pas, à la rigueur, des dilemmes. Ils sont invités, avant tout, à problématiser et/ou à s'insérer comme des acteurs fictifs dans quelques drames personnels et sociaux. Toujours dans la perspective d'être un jour des acteurs réels, en vivant alors effectivement des situations dilemmatiques.

Pour qu'ils puissent gérer la conflictualité d'un engagement que, toutefois, ne pourra jamais représenter une perte de distance critique, les étudiants devront s'affirmer comme des sujets provisoires des processus. Avec ce statut, ils devront avoir conscience des implications de leurs décisions dans le cours des événements, surtout au niveau des conséquences de celles-ci pour les rapports de forces face à la vulnérabilité des acteurs les plus fragiles et à la perspective souhaitée de les faire devenir des protagonistes privilégiés et rassurants.

Pour y arriver, les étudiants en formation devront acquérir les compétences qui s'ensuivent:

- Capacité d'esquisser les stades futurs de l'évolution des situations retenues en mettant en considération les jeux toujours en tension entre l'im/probable, l'im/possible, l'im/prévisible et l'in/désirable.
- Capacité d'identifier ce que c'est prioritaire et secondaire dans chacun des scénarios présents et futurs.
- Capacité de discerner les sentiments propres et des autres.
- Capacité de cerner la nature, la dimension et les degrés de partage et/ou de fracture des problèmes éthiques présents ou latents.
- Capacité de s'apercevoir du besoin de coordonnées éventuellement importantes mais absentes dans les récits en cause.

- Capacité de dialogue à travers l'exercice adéquat de l'argumentation et de l'écoute.
- Capacité de synthèse ouverte et flexible de la complexité de tous les versants inventoriés.

C'est justement pour former ces capacités – en vue de la réflexion et de la décision que nous avons accepté au départ la technique des dilemmes moraux permettant le développement de l'autonomie de l'individu (au fur et à mesure qu'il se distancie par rapport à ses propres jugements moraux, Nohra, 2006, 106), à travers «la remise en cause, la déstabilisation, la restructuration et appropriation» qu'il entraîne (ibid.). Parallèlement, c'est la «voie exodique» proposée par Michel Serres dans *Les Cinq Sens* (1985) que nous pensons adéquate de choisir en tant que voie de problématisation et de confrontation avec les problèmes eux-mêmes. En effet, Serres fait ici la distinction entre la méthode dans une acception rationaliste - comprise comme la recherche d'une voie optimale et des lieux de stabilité, en ramenant le plus possible à zéro toute perturbation – et la voie exodique qui joue sur le chemin lui-même. En utilisant des métaphores, on dirait avec l'auteur cité, que la première était sous-jacente aux grands voyages maritimes à travers l'Atlantique, en tant que la seconde se rapporte à la Méditerranée: Colomb et la Renaissance, avec la méthode, passent la forêt en tenant les arbres pour nuls, cherchent le linéaire et minimisent les obstacles. Ulysse utilise des localités temporairement stables, des îles ou naissent d'autres temps, invente le savoir inventif et l'histoire ouverte à mille variables, un peu au bonheur de la chance, caractéristique de la navigation - un savoir cependant oublié par le rationalisme.

Or, le processus de problématisation consiste justement dans cette association de la dilemmatisation avec la voie exodique, association qui d'une part permet de concevoir la dilemmatisation au-delà de sa structure basique (soit/soit) vers une structure plus flexible qui multiplie ou approfondit les

options. D'autre part, elle multiplie les voies qu'on devrait suivre afin d'arriver au choix final. Cette multiplication est liée à un travail méticuleux de renforcement du critère moral par le dévoilement des aspects différents de l'affaire éthique, ce qui correspond à un travail proprement philosophique.

### ***Quelle problématisation?***

On part du fait que d'habitude, dans le cadre de la formation de professionnels d'éducation spécialisée, on utilise les dilemmes moraux. On constate ainsi que si cette formation doit fonctionner de sorte que les étudiants puissent acquérir des compétences réflexives mais aussi une éthique de réflexion et encore davantage la capacité de problématiser leur propre intervention à travers la dilemmatisation morale, il faudrait reformuler en quelque sorte, voire problématiser (construire en tant que problème) : 1. la technique de l'utilisation des dilemmes 2. la notion d'éthique et consécutivement 3. la notion de dilemme elle-même. Il est clair qu'ici le terme réflexion (ainsi que la prétention de rendre les étudiants réflexifs) n'est pas suffisant – il s'agit plutôt d'une question de philosophie de l'éducation (problématisant justement cette notion) et, d'autre part, l'équivalence, telle qu'elle se présente d'habitude, entre dilemmatisation et problématisation ne saurait être automatique. On ne devrait donc, au bout de cette formation, finir par réintroduire et ré-institutionnaliser, ce qu'en tant qu'éducateur, on devrait déstabiliser: à savoir, le fait de comprendre et de juger les faits à travers un point de vue stable reproduisant des principes immuables. Dans ce cas, ni le dilemme, ni la problématisation ne pourraient pas dépasser le niveau d'une simulation ou d'une feinte.

C'est pourquoi, nous avons ici choisi la voie exodique, telle comme une contre-méthode (dont les principes peuvent être repérés dans le cadre de la pensée de la complexité), dans la mesure où elle semble aider à une restructuration des données surtout sur le plan de deux orientations importantes dans le cadre de la problématisation: la rationalisation et la pensée

dualiste. Or, il s'agit d'un rapport ambigu entre la problématisation et la voie exodique (et d'un apport également ambigu de la voie exodique à la philosophie et à la pratique de la problématisation) que sa clarification dépend de la conception de problématisation qu'on adopte. C'est pourquoi, on devrait entreprendre deux parcours: 1. examiner la voie exodique en fonction du dilemme moral, de la problématisation et encore du dilemme moral mais inclus en guise d'outil dans le processus de problématisation et 2. examiner chacune de ces articulations en fonction de la méthode exodique, de manière à préciser quel est le modèle de problématisation émergent. On dirait que, tandis qu'au niveau de la «voie méthodique» soutenant tant l'usage de la technique des dilemmes que la problématisation, c'est un processus de mise en doute positif que se développe – à savoir évitant la déconstruction et la déception, la frustration), au niveau de la «voie exodique», on se trouve sur la pente glissante de la problématisation, sur la difficulté de travailler méthodiquement avec ce qui fait la méthode. Il est à montrer si ces deux voies constituent de modèles opposés de problématisation ou si en fait elles ne constituent que deux versants aussi nécessaires et complémentaires d'un processus unique de problématisation, or si on est peut-être devant un paradoxe constitutif pour la problématisation, gisant même au fondement de sa propre définition.

### **La voie exodique de Michel Serres («Les cinq sens»):**

Plus spécifiquement, les caractéristiques de cette grille de la voie dite exodique peuvent être reproduites par la description suivante:

I.

Michel Serres inclut la proposition pour une voie exodique dans le cadre de la critique lancée contre la *méthode* vue comme un outil privilégié des sciences humaines, identifié même avec elle. Il remarque que l'adoption de cet outil au sein des sciences humaines passe par un vouloir de surveillance (ce qui lui donne le caractère de recherche d'inquisition);

ici, le sujet de recherche triche en déjouant son objet de recherche: il se meut vers des sites-limites qui échapperaient à toute critique en essayant de tout prévoir, nommer, décrire, concevoir (en contrepartie, avec les sciences exactes dont le but et d'observer, l'objet est innocent, loyal et fiable). Dans ce sens, la philosophie sommant cette approche décrit la position panoptique: la bonne position est celle de la présence intense, insomniaque observante du sujet (intégrale des faces) sans opacité observable (la figure mythologique emblématique pour cette position étant celle d'Argos) – or, la méthode est de l'ordre de vue et elle fait partie de l'ère théorique, son geste principal étant l'analyse (trancher, découper à cru, diviser, dénouer, différencier). Or, cette méthode est appuyée sur une métrique: du court au facile, du rapide à l'aisé, du certain au droit – elle cherche à se délivrer du labyrinthe «par les meilleurs moyens dans le plus court délai sur le chemin minimal» (pp. 182-4). Elle prend la forme d'une maîtrise rationaliste qui correspondrait à la réfutation de la sauvagerie. Dans ce sens, la méthode:

- ◇ Dessine un parcours droit dans des espaces homogènes.
- ◇ Ne comprend rien de plus que ce qui se présente clairement à l'esprit.
- ◇ Divise les difficultés en parcelles pour mieux résoudre.
- ◇ Procède des plus simples aux plus composés.
- ◇ Faits revus et dénombrements généraux.
- ◇ Minimise les contraintes du doute, de la différence, de la composition vers la voie optimale.
- ◇ Procède par minima /maxima en construisant une économie basée sur la normalisation du rapport stratégique extremum-optimum.
- ◇ Fait le bon choix devant la bifurcation (la figure emblématique de ce choix étant Hercules).
- ◇ Choisit une seule contrainte et une seule

variable.

- ◇ Ne distingue pas le local du global.
- ◇ Désigne la suprématie de la volonté sur l'intellect.
- ◇ Préfère le linéaire et la confond avec la raison.
- ◇ Dénonce l'astuce et la ruse.

## II.

Si pour un nouvel état de connaissance le principe serait celui de l'ubiquité, de l'occupation de tous les passages, de l'installation d'un réseau de communication dénué de centre (la figure emblématique ici étant Hermès), c'est aussi une nouvelle compréhension de la dialectique qu'il s'agit: au lieu de mettre en valeur la bataille, le conflit en tant que facteur prépondérant pour la genèse et la formation du sens, ce qui réduit la dialectique au principe d'identité et de répétition, on valorise les intervalles de paix. Dans cette nouvelle philosophie de la connaissance, on va exploiter la notion de mélange (ce dernier ne s'analysant pas aisément) en introduisant le passage du concept de «milieu» (pour la détermination duquel on travaille dans le cadre de la dialectique) en tant que concept pauvre sans souplesse dont le but est par excellence de séparer à celui de «mélange» (cf. «variété continue») dont la caractéristique est la fusion, le métissage, la combinaison des altérités. Cet état des choses se présente comme une multiplicité croisée de voiles tandis que le geste approprié pour la compréhension de cet état n'est plus celle d'ôter un obstacle ou d'enlever un décor mais à suivre patiemment «avec un respectueux doigté la disposition délicate des voiles, les zones, les espaces voisins, la profondeur de leur entassement, le talweg de leurs coutures» (p. 100); ici, l'itinéraire est ouvert, dédalique. Or, la méthode correspondante à ces gestes est celle de tisserand ou de fileuse, tandis que le tissu devient le modèle excellent de connaissance; la meilleure méthode possible est désormais

la sensation (la réappropriation du corps en étant lesens commun) et la philosophie lui correspondant connecte le global et le local irréniquement (v. pp. 339 sq.).

La voie exodique traverse et met en valeur tout lieu faisant obstacle, le paysage; elle prend le caractère d'une randonnée. Elle rassemble au chemin odysseén qui n'est pas canonique dans le sens platonicien (où la dichotomie passe par le milieu), optimise le parcours, ruse avec les contraintes, ne suit pas la ligne droite mais trace des parcours de gaspillage. On parle donc d'*exode* au sens où elle se déploie en opposition par rapport aux traits de la méthode; à savoir, au sens où:

- ◇ le chemin s'écarte du chemin ou la voie prend l'extérieur de la voie (écarts)
- ◇ le chemin est long, cantonné, dentelé, bigarré, oblique, avec des lieux innombrables, de multiples détours et d'apparitions nombreuses, tortueux, compliqué, baroque (formant ainsi une scalénopédie au lieu de l'encyclopédie)
- ◇ elle ne joue pas sur les lieux de stabilité mais sur le chemin lui-même,
- ◇ elle plonge dans le désordre des contraintes
- ◇ elle tient en compte les fluctuations
- ◇ elle prend la forme d'une randonnée aux mille parcours et connexions, polytrope, polymécaniste
- ◇ elle met en valeur les circonstances («un état ou mieux, un équilibre local entouré d'une zone irrégulière ou capricieuse d'influence ... elles se touchent entre elles et ensemble sans limites contraignantes» (pp. 317-9) – elles disent la multiplicité, l'irréductible à l'unité: non pas seulement en nombre, mais en site, en forme, en temps, en couleur ou nuance, en matière, en voisinages, p. 391)



## Bibliographie

Adorno Th. (2001). *Problems of Moral Philosophy*, Stanford: Stanford University Press

Boudon R. (1999). *Le sens des valeurs*, Paris, PUF.

Augé M. (1992). *Non-lieux. Introduction d'une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil

Carvalho A. Dias de, (org.) (2001). *Filosofia da Educação: temas e problemas*, Porto, Edições Afrontamento

Dewey J. (2003). *Reconstruction en philosophie* (trad. fr. P. di Mascio, préf. De R. Rorty), Publications de l'Université de Pau, Farrago/ ed. Léo Scheer

Dewey J. (1938/1990). *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF, coll. Interrogation philosophique

Guidry A.O. (2008). "Character Education through a reflective moral inquiry: a revised model that answers old questions", *Journal of Curriculum and Instruction*, Vol.2, No 1, pp. 21-37

Kirschenbaum H. (1976). "Clarifying values clarification: some theoretical issues", in: Purpel D., Ryan K. (eds), *Moral Education*, Berkeley,

Kohlberg, Lawrence (1981). *Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row

Macintyre A. (1981) *After Virtue*, Notre Dame: University of Notre Dame Press

Menke Ch., 2005, "Virtue and Reflection: The "Antinomies of Moral Philosophy", *Constellations Volume*, 12, No 1, pp. 36-49

Nohra Fouad, «Éducation morale, endoctrinement, émancipation», in: Ouellet Fernand (2006). *Quelle formation pour l'enseignement de l'éthique à l'école?* Canada, Les Presses de l'Université Laval

Serres M. (1985). *Les cinq sens*, Paris, Hachette

Théodoropoulou H., 2008, «Antinomie, problématisation et philosophie de l'éducation» *Recherches en éducation*, n° 6, 2008 [<http://www.cren-nantes.net>]

Théodoropoulou H. (2007). «L'éducation aux valeurs, l'éducation philosophique, le sens commun pédagogique et les miettes de relativisme», 1er Congrès de SOFPHIED, *Education et Relativisme*, 15-16 Juin, Paris, <http://sofphied.asso.free.fr>

# A mediación como ferramenta metodolóxica para os asistentes sociais na resolución de conflitos

Melania Coya García  
Docente do ISCET  
Juan Carlos Jaramillo Sevilla  
Docente do ISCET

## Resumo

Nos últimos anos a mediación é un dos temas de análise de máis interese para os profesionais que traballan no ámbito do Traballo Social. Trátase dun método preventivo para afrontar os conflitos, unha nova forma de entender as relacións entre as persoas. Está baseado na aceptación das diferencias entre os individuos, mediante a autodeterminación e a responsabilidade, conducindo a unha convivencia máis cooperativa e pacífica. É en definitiva, unha cultura do pacto na que toma o protagonismo a comunicación, o diálogo e o consenso, coa finalidade de xerar un mellor desenvolvemento dos individuos e unha adecuada integración social.

## Abstract

In the last years mediation has been one of the most interesting issues for professionals who work in Social Work themes. It is a preventive method to cope with conflicts, a new way to understand interpersonal relations. Mediation is based on the acceptance of individuals' differences, through self-determination and responsibility, conducting to a more cooperative and pacific sociability. It is, definitively, a culture of peace in which communication, dialogue and consensus assume a leading role. The finality is to create a better development of individuals and an adequate social integration.

**Palabras-chave:** servicio social, resolución de conflitos, mediador, mediación comunitaria, mediación familiar, mediación escolar, comunicación.

**Keywords:** social service, conflicts resolution, mediator, community mediation, family mediation, school mediation, communication.

## Introducción

Os conflitos teñen aumentado considerablemente nas últimas décadas, elo débese en grande medida a que na maioría das culturas adóptanse actitudes e conductas que normalmente obstaculizan a vida en común. Valores como o individualismo, o etnocentrismo, a insolidariedade, o consumismo, etc., afectan seriamente ó entendemento e á comunicación entre as persoas e os grupos. Os individuos íllanse cada vez máis, e séntense incapaces de solucionar dunha forma “positiva”, e polos seus propios medios, os conflitos.

Podemos sinalar tres das causas máis habituais polas que se producen os conflitos na sociedade actual (Sanjuán, 2003: 9; Odete, 2005):

- *Por recursos.* Este tipo de conflitos son normalmente os máis fáciles de identificar, e tamén os de máis fácil resolución. Acontecen cando as persoas queren unha mesma cousa ou simplemente porque non hai suficiente para todos. Con moita frecuencia os recursos son o punto de partida de conflitos que despois tenden a agravarse.
- *Por necesidades psicolóxicas.* Tódalas persoas mostran necesidades que van moito máis alá das bio-psicolóxicas (vestido, refuxio, coidado e protección do corpo e da mente), son as de amizade, diálogo, realización, pertenza ou necesidade de poder. Todas estas necesidades producen moitas veces disputas entre as persoas, e frecuentemente, terminan manifestándose en cousas materiais.
- *Por disputas nas que se involucran á propia cultura e ós valores persoais ou grupais.* Son os de máis difícil resolución. As persoas respontan cunha grande intensidade emocional ante este tipo de desacordos xa que neles están implícitos os valores que son o máis básico da nosa cultura (crenzas, costumes, normas, etc.).

Aspectos da vida cotiá como a vivenda, o uso do

espacio público, os condominios, as relacións na familia, os ruídos, as relacións entre diferentes colectivos, as relacións entre a cidadanía e a administración, o tempo libre, e moitos outros, son exemplos e expresión dos conflitos.

## Traballo social e mediación

No Traballo Social (polo menos en certas orientacións) falar de mediación non significa necesariamente facer referencia á resolución de conflitos. A mediación debería estar en casi todos os procesos de intervención social ou psico-socio-educativa. No Servicio Social, o asistente social media entre o individuo e a sociedade, a súa tarefa é a de transmitir, intencionadamente ou non, todo un patrimonio cultural composto de coñecementos, actitudes, valores e formas de comportamento necesarios para convivir nunha sociedade concreta. O carácter mediador do Traballo Social está presente en tódalas finalidades da súa acción, estas poden ser:

- a) *socialización da infancia:* como asimilación das pautas culturais (valores, actitudes e comportamentos) permitindo a convivencia e reducindo ó máximo todo conflito social estrutural.
- b) *circulación social:* dos individuos polas redes sociais, entendidas como os “camiños”, admisibles ou inadmisibles, que cada sociedade posúe nun tempo e lugar determinado.
- c) *promoción social e cultural:* entendida como aumento da calidade de vida social dos individuos, sería a apertura a novas posibilidades culturais e mellora na posición social.

Neste sentido o asistente social é un mediador, entre o suxeito social ó que dirixe a acción, e as intervencións que se dan nun espacio social e cultural determinado. Agora ben, a mediación como método de traballo traspasa esta dimensión de simple “transmisión”. Entendemos a mediación como un proceso, complementario ou alternativo á vía xudicial (Bernal, 2002), no que un terceiro neutral, o mediador,

facilita o encontro e a comunicación entre persoas ou grupos que viven unha situación de desacordo ou conflito para axudarlles na súa superación.

A mediación convértese nun método excelente e eficaz para solucionar problemas en ámbitos sociais, familiares, escolares, empresariais, institucionais e comunitarios pois evita o litixio e trata de satisfacer ás partes en disputa reforzando a cooperación, o diálogo e o consenso. No campo do Traballo Social son múltiples os ámbitos nos que se pode desenvolver a mediación, pero os máis habituais no traballo dos profesionais son: mediación comunitaria, mediación familiar e mediación escolar.

No ámbito da *mediación comunitaria* o asistente social intentará facilitar un espazo onde as persoas, grupos e/ou organizacións da comunidade, poidan resolver as súas diferencias. Tratará de mellorar a comunicación, a comprensión e a empatía entre os membros da comunidade, e informará sobre os medios e os recursos a disposición das partes para que tomen por elas mesmas as súas propias decisións.

Neste contexto comunitario o asistente social intervirá en áreas como: veciñanza, comercio/consumidor, escola, relacións interculturais, vítimas/agresores, menores, etc. Así por exemplo, no traballo con inmigrantes terase que mediar co obxectivo de facilitar a adaptación deste colectivo, que presenta dificultades culturais e idiomáticas evidentes, ó medio. Deberase tamén crear na sociedade receptora un medio afectivo de acollida e facilitar-lle acceso destas persoas ós recursos e servizos que ofrece a administración.

Na intervención coa infancia e a xuventude, o asistente social traballará coa escola e a familia enfrontándose ante problemas de absentismo e fracaso escolar, de comportamento inadecuado, de actitudes agresivas, etc. Tamén ten que actuar con aqueles menores que

socialmente están catalogados en “conflito” ou “en risco de exclusión social”. A súa función será detectar e previr os factores de risco, a orientación laboral e do tempo libre, o apoio e fomento da autonomía, a integración socio-familiar, etc.

Será obriga do profesional do Servizo Social tecer na comunidade unha rede para optimizar e coordinar recursos ou accións. Certas organizacións, servizos, entidades como poden ser a policía municipal, asociacións de veciños, servizos e programas sociais, hospitais, escolas, empresas, etc., poden colaborar no proceso de mediación e actuar como organismos derivantes de persoas ou grupos en conflito. Tamén deberá contribuír a desenvolver redes sociais naturais (familias, amigos, veciños, etc.) que se constituirán en futuras redes de apoio a este proceso.

Xa no campo da *mediación familiar*, debe sinalarse que esta é moi complexa pois na familia poden darse moitas e moi diversas formas de conflito, e ademais estes conflitos están normalmente afectados por altos grados de intensidade emocional. A función mediadora dentro da familia estará orientada fundamentalmente a reestruturar a organización familiar, facilitando e mellorando a comunicación entre os seus membros, reducindo os conflitos, e chegando a acordos que satisfagan ás partes e que sexan duradeiros. A continuación podemos enumerar algunhas das causas dos problemas que aparecen nas familias, e que están orixinados por (Sanjuán, 2003: 20):

- malentendidos ou diferencias entre os cónxuxes.
- separacións e divorcios.
- atención e coidado de pais anciáns polos seus fillos.
- herdanzas.
- problemas no traballo (cos compañeiros, cos superiores, etc.) ou de traballo (desemprego, retribucións, etc.).
- problemas convivenciais cos fillos.

- ausencia de límites e comportamentos inadecuados.
- comparacións nas retribucións entre os cónxuxes.
- responsabilidades no fogar.
- horarios e permanencia no fogar.
- cambio de cidade no traballo.
- atención a persoas con problemas de adaptación, comportamento, etc.
- relacións entre fillos adoptados e familia adoptiva, ou familia biolóxica (despois da maioría de idade).
- etc.

Finalmente, en relación á *mediación aplicada nas institucións escolares* podemos dicir que ten principalmente dous grandes obxectivos: o primeiro é propiciar un ambiente máis equilibrado nas escolas e nas aulas para favorecer-lo estudio e o divertimento. O segundo obxectivo, estará centrado en educar ós estudantes en actitudes, valores e habilidades sociais que lles permitan abordar os aspectos negativos e destructivos do conflito para transformalos en oportunidades de aprendizaxe; así mesmo, debe incidirse nas futuras responsabilidades dos estudantes como cidadáns nunha sociedade que se dirixe á democracia, á xustiza e ó pacifismo.

Os inicios da utilización da mediación como método de resolución de conflitos no ámbito da educación temos que situalos alá pola década dos sesenta/setenta en EE.UU., concretamente a través de programas de mediación nas escolas dirixidos por grupos relixiosos ou por movementos pola paz que viron nesta metodoloxía o medio perfecto para ensinar técnicas e habilidades de resolución de conflitos.

Esta aplicación da mediación á educación estivo precedida por un aumento da violencia nas aulas e no entorno de vida da infancia e da xuventude neste país. Nos anos oitenta, concretamente en

1981, fundouse a asociación “Educators for Social Responsibility” (Educadores para a Responsabilidade Civil) formada por educadores e pais coa finalidade de educar para previr unha guerra nuclear. Esta entidade, xuntamente con outros movementos comunitarios xurdidos para mediar entre disputas persoais e comunitarias (dirixidos tanto a adultos como a nenos), tiveron o seu máximo apoxeo coa creación da “Asociación Nacional de Mediación en Educación” en 1984. Posteriormente, a corrente de resolución de conflitos nas escolas e universidades tense estendido por todo o mundo.

Na actualidade a implementación dos programas de resolución de conflitos nas escolas adoptan diferentes formas que poden ser utilizadas de maneira independente ou combinada: mediación a través de compañeiros ou entre iguais (un grupo de alumnos son adestrados para a resolución de conflitos e actúan como mediadores), mediación por parte dos adultos (os mediadores serían profesores, directores, axudantes ou outro persoal da comunidade educativa), ou mediación externa ó centro escolar (recorrer a membros da comunidade na que se empra a escola para realiza-lo proceso de mediación).

Resumindo, podemos dicir que o traballo mediador dos profesionais do Traballo Social en tódolos, e cada un dos ámbitos sinalados, realízase en dous niveis: previndo os conflitos ou ofrecendo medios para a súa solución.

- *Prevención dos conflitos.* O asistente social traballa coas persoas ou grupos para que estas aprendan a entender, posicionarse e responsabilizarse dos conflitos que se encontran na súa vida diaria. Promove un marco de relacións pacíficas no entorno traballando conceptos como: posesión da verdade, competición, uso da forza, uso do diálogo, cooperación, colaboración, asertividade, apertura cara ós demais, empatía, paz, etc.. Ensina a aprecia-

las potencialidades positivas do conflito, xa que estes permiten ás persoas examina-las súas diferencias, identificar intereses comúns e, posteriormente ó conflito, seguir mantendo unha relación persoal. En definitiva, desenvolver habilidades sociais e emocionais para que as persoas autoxestionen as súas propias disputas e fomenten neste proceso a autoestima, a autoconfianza e a autodisciplina.

- *Solución dos conflitos.* O asistente social ten que intervir neste nivel cando as persoas chegan a un punto no que non son capaces por elas mesmas de solucionar los conflitos; ademais as disputas poden adquirir un carácter destructivo (terminar coa comunicación e a relación persoal ou grupal), e incluso escalar cara á violencia. Nestes casos a súa labor será a de mediar. Para actuar como mediador o asistente social debe ter dúas cualidades fundamentais: a primeira é a súa capacidade de lider que é recoñecida polos cidadáns cando lle outorgan unha posición social estratéxica. A segunda, é a capacidade e sensibilidade para detectar necesidades e problemas no entorno converténdose nun axente de cambio social.

Nos últimos anos son moitos os países ou localidades que crean institucionalmente, servicios dedicados ó traballo da mediación. Nestes servicios os profesionais forman parte dun equipo interdisciplinar de mediadores<sub>2</sub> (asistentes

---

1 - A polémica nos últimos anos reside na institucionalización da mediación, é dicir, ¿a mediación ten máis sentido dentro ou fóra das institucións?; polo tanto se debe valorar si a mediación ó ser un proceso con características moi particulares como as de vontade, informalidade, confidencialidade, rapidez, etc, perdería moitas destas vantaxes e se convertería nun proceso formal e burocratizado. Pero a verdade é que nos últimos anos a implantación de servicios de mediación subvencionados polas Administracións, a nivel local ou estatal, é cada vez máis frecuente.

2 - Unida á polémica sobre a institucionalización da mediación, está outra que é a de quen pode exercer-la mediación e se debe ter unha certificación. Actualmente exercen como mediadores aqueles profesionais que están formados no ámbito psico-socio-educativo, ou que teñen unha importante experiencia en actividades neste mesmo campo. Sen embargo, para recibilo certificado de mediador e traballar nun contexto institucionalizado, xa é necesario acreditar unha serie de competencias que varían en

sociais, pedagogos, educadores sociais, psicólogos, avogados, psicopedagogos, etc.). Este equipo traballa nos denominados “Programas de Mediación”, ós que as persoas en conflito se dirixen, persoal e voluntariamente, cando deciden resolver-las súas discrepancias.

### **Modalidades de resolución de conflitos. As bondades da mediación**

As persoas que se encontran nun conflito poden decidir resolvelos de diferentes formas. As posturas máis extremas, e menos positivas ou recomendables para poñer fin a un conflito, son aquelas nas que as partes actúan por propia decisión e dunha maneira informal. Serían conductas que teñen a súa orixe na evitación ou na confrontación (Táboa 1 (A) (B)). As conductas típicas que adoptan as persoas nunha situación de evitación do conflito son: permitir ser interrompido, subordinado e estereotipado, ter unha postura débil e imaxe de derrotado, reprimir-la expresión de informacións, opinións ou sentimentos, ser indeciso, escusarse, evitar e abandonar (Odete, 2005; Sanjuán, 2003).

Por oposición á anterior, a modalidade de resolución de conflitos denominada confrontación caracterízase por tratar de impoñer á outra parte unha solución coercitiva que as veces pode incluso implica-la violencia. Este estilo de resolución de conflitos vai unido a conductas como: interromper, subordinar e estereotipar ós demais, mostrar posturas ameazadoras e imaxe arrogante, esconder informacións, opinións ou sentimentos, dominar, gritar, abusar, culpar e ser sarcástico (Odete, 2005; Sanjuán, 2003).

No outro extremo están modalidades que deixan a solución do conflito en terceiras persoas, aínda que sexa de forma imposta. Estas terceiras persoas poden ser a administración, un árbitro (imporá unha solución), un conciliador (deseñará unha estratexia función da normativa de cada país ou localidade.

para chegar ó acordo), ou unha autoridade xudicial (aplicará unha sentenza). Nestes casos as partes adoptan polo xeral unha postura de pasividade que ten as seguintes características: postura débil, reprimir sentimentos, indecisión, escusas, evitación e resignación (Sanjuán, 2003: 11).

situación con habilidade e respectar ó outro (Sanjuán, 2003: 11)

De tódalas modalidades comentadas, a forma máis tradicional de resolver un conflito é coa intervención dun xuíz ou mediante a negociación. Como podemos

Decisión privada e voluntaria das partes			Someteamento á decisión dun terceiro de carácter privado			Someteamento á decisión dun terceiro autorizado legalmente	Decisión privada e impositiva dunha das partes
Evitación do conflito (A)	Negociación	Mediación	Decisión administrativa	Arbitraje	Conciliación	Decisión da autoridade xudicial	Acción directa violenta ou non violenta (B)

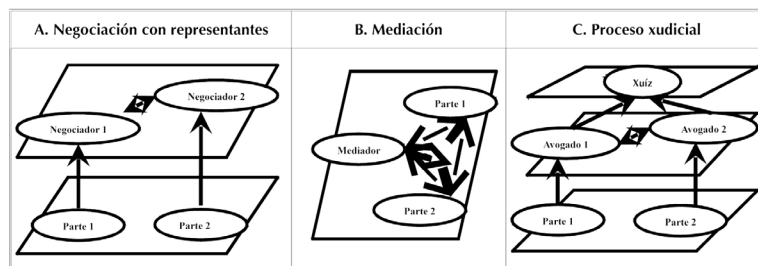
**Táboa 1: Estilos de resolución dos conflitos.**

Fonte: Adaptado de Bernal, T.: “Busquemos un sitio para la mediación”. En *Actas do IV Congreso da Asociación Iberoamericana de Psicología Jurídica* (Madrid, 7-10 novembro, 2001). Madrid: Asociación Iberoamericana de Psicología Jurídica, 2002, p. 80.

Moitas outras veces aparecen modalidades de resolución de conflitos máis activas nas que as partes colaboran voluntariamente para encontrar unha solución ó problema. Esta colaboración pode adoptar dúas formas: a negociación ou a mediación (Táboa 1). A negociación pode realizarse directamente entre as partes (cando a intensidade emocional é baixa) ou mediante representantes. Nesta última se deixa voluntariamente a solución do conflito nas mans doutras persoas que, despois de presentar as posicións dos seus representados e crear unha situación de “obriga” doutro a ceder, tomarán unha decisión final.

observar na Figura 1.C nos procesos contencioso-legais a posición do xuíz na resolución do conflito é de “poder” xa que ten a decisión final sobre a disputa; a comunicación entre as partes e quen vai toma-la decisión (xuíz) é practicamente inexistente, encontrándose as partes en conflito relegadas a un terceiro plano e a expensas do traballo dos seus representantes-avogados. O procedemento xudicial aviva e intensifica a loita entre as partes xa que os problemas íntimos sitúanse na esfera pública e as información son utilizadas para atacar ó outro e mante-la propia defensa. As discrepancias entre as partes acostuman aumentar, e o resentimento fai que moitas veces se incumpran as sentencias e se perpetúe o conflito tendo novamente que acudir á xustiza (López, 2003: 3).

A outra forma voluntaria de colaborar é a mediación. As partes solicitan en común a intervención dun terceiro, un mediador, que a través de diferentes reunións ensinará a resolve-lo conflito. As partes terán que aprender unha serie de habilidades e destrezas sociais e emocionais que lles capaciten para manexa-los conflitos, xerar diferentes alternativas de solución e finalmente, tomar por eles mesmos a última decisión. As condutas asociadas ás persoas durante este proceso son: manter posturas decididas e ter unha imaxe de competentes, expresar informacións e manifestar sentimentos e opinións, toma-la iniciativa e adoptar posicións, afronta-la



**Figura 1. Posición das persoas implicadas nos procesos de resolución de conflitos.**

Fonte: Adaptado de Bustelo, D.J.: “Mediación familiar (AIEEF)”. En (2003): *Xornada sobre Mediación Familiar* (Nigrán-Pontevedra, 21 xuño, 2003). Documento Policopiado. Consellería de Familia, Xuventude e Voluntariado (Dirección Xeral de Familia) – Xunta de Galiza, 2001, p.5-6.

A negociación con representantes ten características similares á modalidade xudicial (Figura 1.A). As partes nunca se comunican entre sí, o proceso de negociación é xestionado polos representantes. Toda a información que ten a parte lle chega dende o seu representante. O representante é o que ten o “poder” na toma da decisión final, esta se administrará en función da información que teña e seguindo o seu parecer. Algunhas veces esta técnica produce un bloqueo na negociación e, consecuentemente, a non solución do problema; a causa é o agravamento do conflito debido á tensión creada polos representantes para forza-la solución (Bustelo, 2003).

Finalmente, dicir que a mediación se presenta como unha alternativa ás demais modalidades de resolución de conflitos (Figura 1.B). Polas súas características é un dos métodos que máis interese ten xerado e tamén dos máis divulgados nos últimos anos. Destaca nel o seu carácter voluntario, cooperativo e de autodeterminación. As partes, coa orientación e axuda do mediador, aprenden por sí mesmas a autoxestionar o conflito e chegar a un entendemento. O mediador encóntrase no mesmo plano que as partes pero nun posto distinto, é neutral, a súa función é simplemente a de establecer escenarios que favorezan e faciliten a comunicación e o diálogo. A responsabilidade final sobre a solución do conflito reside nas partes, son elas as que den unha solución ó conflito de tal forma que se sintan mutuamente satisfeitas e poidan seguir levando relacións. Só desta maneira se pode garantir que a saída ó conflito sexa aceptada e executada favorablemente, e non se produzan os problemas encontrados noutros estilos de resolución de conflitos.

### **Límites da mediación na resolución de conflitos**

O uso da mediación como método de resolución de conflitos no Traballo Social ten moitas posibilidades, pero tamén ten limitacións: non é un método que se poida aplicar indiscriminadamente a calquera conflito ou situación (Sahuquillo, 2002: 25). Para

indagar nestes límites temos primeiro que ter claros os *principios* nos que se basea o proceso de mediación (Bernal, 2002; Sanjuán, 2003):

- *Vontade.*

A mediación require da decisión libre e expresa dos participantes. Non se pode obrigar a ninguén a dialogar, establecer relacións ou chegar a acordos.

- *Neutralidade e imparcialidade do mediador.*

O mediador non ten ningún interese na cuestión obxecto do litixio, nin porá impoñer unha solución ás partes.

- *Confidencialidade.*

A mediación desenvólvese na privacidade máis absoluta e garántese ós participantes que toda a información que ofrecen nas sesións non porá ser utilizada para outros fins (por exemplo ante tribunais xudiciais).

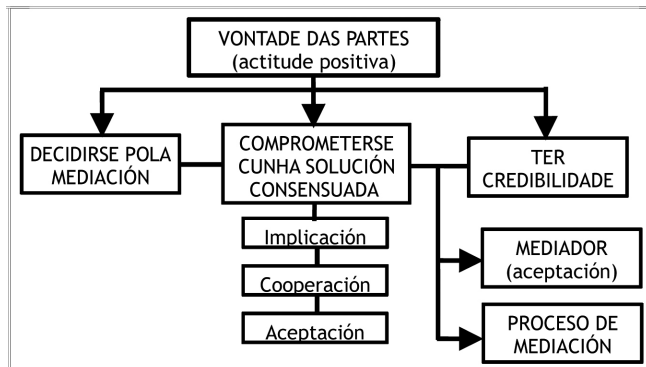
- *Poder dos participantes (partes en conflito).*

Os participantes controlan o proceso, chegan a un acordo por sí mesmos, e son autónomos para tomar unha decisión.

Como pode observarse o proceso de mediación xira en torno ó primeiro principio, o de *vontade*. De feito, non é posible nin adecuada a utilización deste método cando non se parta da *vontade dos participantes*, pois este será o desencadéante da intención ou decisión de participar na mediación e da implicación no proceso (Ver Figura 2). Seguindo a teoría da acción razoada de Fishbein e Ajzen (1980) o factor máis inmediato que determinaría a conducta de participación na mediación é a *intención da persoa* de executar esa conducta (Ver Figura 3), intención que está baixo o control voluntario da persoa. A intención de participar, á súa vez, depende ou está condicionada por outras dúas variables: *a actitude cara a mediación*, entendida como a avaliación positiva ou negativa que fai a persoa da posibilidade de participar na mediación e das súas consecuencias; e *a norma subxectiva*, que está determinada polas crenzas en relación ó que outros creen que se debe facer (*crenzas normativas*), sería algo así como a percepción da persoa



das presións sociais que pode sufrir ó participar na mediación (ou non); e, finalmente, pola *motivación para acomodarse* a esas expectativas.

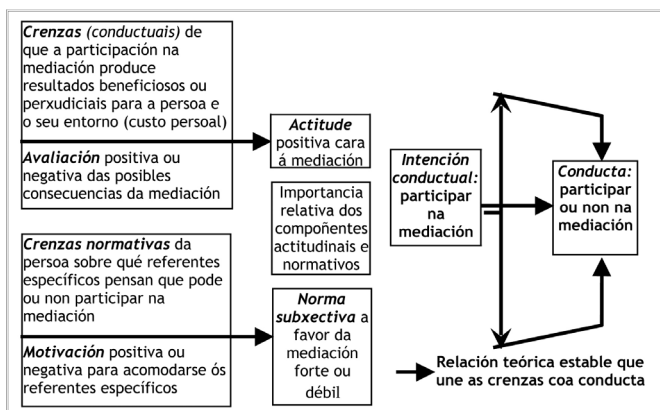


**Figura 2:** Proceso preliminar da mediación.

Fonte: Elaboración propia.

En liñas xerais, unha persoa terá a intención de participar na mediación se a súa actitude cara este proceso e a norma subxectiva coinciden. O problema xurde cando non coinciden xa que para algunhas pode prevalecer máis a súa actitude cara a participación que a norma subxectiva, en cambio para outras pode ser ó contrario, todo depende das súas crenzas.

Polo tanto, o uso da mediación no Traballo Social debe desaconsellarse cando algún dos implicados no conflito sexa incapaz de exercer control sobre a súa vontade, por exemplo como acontece nos problemas de alcoholismo ou drogadicción. Ou mesmo cando entre as partes existen condicións de desequilibrio de poder, por exemplo violencia dentro da familia, xa que se pode ver afectada esta “vontade”.



**Figura 3:** Modelo da teoría da acción razoada adaptado ó proceso de participación na mediación.

Fonte: Adaptado de Ajzen I. e Fishbein, M.: *Understanding attitudes and predicting social behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1980, p. 84.

Outros límites que ten a realización dun proceso de mediación están relacionados cos principios de confidencialidade e o carácter imparcial e neutral do mediador, e resúmense no concepto de “credibilidade”:

- que os participantes teñan *credibilidade no mediador*, coa finalidade de ser aceptado.
- que os participantes teñan *credibilidade no proceso de mediación*, como método adecuado para solucionar-lo seu conflito.

A “credibilidade” vai depender exclusivamente da capacidade do mediador para informar sobre as vantaxes da mediación e demostrar cunha actitude e conducta equitativas que están nun ambiente seguro e tranquilo para inicia-lo proceso. O mediador debe mostrarse xusto, sen prexuízos, imparcial, carente de poder de decisión e favorecedor da sinceridade nas manifestacións dos participantes mediante o fomento da confidencialidade do proceso. Finalmente, dependerá tamén do mediador que os participantes se *comprometan a aceptar un acordo consensuado*, que será a clave para que a mediación culmine con éxito.

### Desenvolvemento do proceso de mediación en conflitos

A finalidade última de todo proceso de mediación no Traballo Social non é o acordo, é facilitar un espazo de comunicación para que se estableza unha nova relación entre as persoas en conflito. Este obxectivo alcánzase aumentando o respecto e a confianza entre os implicados, corrixindo aquelas percepcións e informacións falsas, e transformando o conflito nunha situación positiva e de consenso.

Para que os implicados nun conflito cambien a súa postura e teñan a boa disposición de experimentar novos modos de acercamento requiren dun proceso no que alguén lles apoie, lles sirva de guía, de consello, e sobre todo, de adestramento en habilidades sociais para posibilitarlles a superación do conflito.

Neste sentido o método da mediación é un proceso que ofrece estas bondades. A continuación imos presentar as fases e as características deste proceso tomando como referencia os traballos, entre outros, de Sahuquillo (2002) e Sanjuán (2003). Os pasos a dar nun proceso de mediación para a resolución de conflitos podemos identificalos como:

*Etapa pre-mediación:* Preparación á mediación

*Etapa I:* Explicación do problema

*Etapa II:* Expresión dos sentimentos

*Etapa III:* Situa-lo conflito

*Etapa IV:* Alternativas de solución

*Etapa V:* Consenso e acordo

*Etapa VI:* Compromiso de futuro

### ***Preparación á mediación (Etapa pre-mediación)***

*Obxectivos:*

- Explicar brevemente o proceso de mediación, os beneficios e as regras básicas a seguir.
- Establece-la credibilidade na mediación e lograr que os participantes acepten a axuda do mediador.
- Determina-la duración aproximada do proceso (número e tempo das sesións).
- Explicar ónde e cómo será o espacio das reunións (punto de encontro).

*Método:*

- a) Crear un clima de confianza e confidencialidade.
- b) Establecer vínculos de empatía.
- c) Avaliar se a mediación é o proceso adecuado para a resolución do conflito.
- d) Constata-los motivos que levan ós participantes á mediación.
- e) Asegurarse de que están de acordo en utilizar a mediación e cumpra-las normas. Firma do documento de consentimento.

### ***Explicación do problema (Etapa I)***

*Obxectivos:*

- Axudar a que cada parte ofrezca a súa versión do problema (informacións, percepcións,

expectativas, metas, etc.).

- Identifica-los puntos de acordo ou desacordo, as cuestións superficiais e ocultas, así como os intereses que están detrás de cada posición.
- Ofrecer e obter confianza para que exista cooperación entre os participantes.
- Mostrar neutralidade (non valorar, nin xulgar).

*Método:*

- a) Sesións privadas e individuais para conversar con cada participante sobre o conflito.
- b) Facer preguntas abertas e aclaratorias.
- c) Suaviza-lo ambiente e fomenta-la participación.

### ***Expresión dos sentimentos (Etapa II)***

*Obxectivos:*

- Preguntar a cada parte cómo se sente e qué sente acerca doutro.
- Axudar a que se expoñan tódolos temas posibles.
- Diferenciar verdades, sentimentos, preocupacións, etc., de cada participante.

*Método:*

- a) Sesións individuais.
- b) escoita activa.
- c) Parafrasear.
- d) Empatizar.

### ***Situa-lo conflito (Etapa III)***

*Obxectivos:*

- Centra-lo problema e ordenar os temas máis importantes para os participantes.
- Crear un marco de intereses comúns.
- Axudar ós participantes a entenderse entre sí.

*Método:*

- a) Sesións en grupo: os participantes pasan a falar o un co outro.
- b) Utilizar unha linguaxe comprensible e adecuada ó nivel cultural dos participantes.
- c) Valora-lo esforzo que realizan os participantes.

**Alternativas de solución (Etapa IV)****Obxectivo:**

- Encontrar unha solución.
- Axudar ós participantes a reformularse o problema e propoñer alternativas de solución.
- Non ofrecer solucións.
- Neutralidade e imparcialidade.

**Método:**

- a) Enfrontarse á situación e centrarse no futuro, non no pasado.
- b) Chuvia de ideas (xerar alternativas de solución aínda que poidan parecer pouco realistas).
- c) Intercambia-las posibles solucións entre os participantes e valora-las.

**Consenso e acordo (Etapa V)****Obxectivo:**

- Lograr e consensuar un acordo.

**Método:**

- a) Sesións en grupo.
- b) Pensar nas solucións aportadas: cales poden ser aceptadas e funcionar.
- c) Avalia-las vantaxes e desvantaxes das solucións.
- d) Procurar encontrar solucións a tódolos temas importantes expostos polos participantes.

**Compromiso de futuro (Etapa VI)****Obxectivo:**

- Concretar e redactar un compromiso e a súa avaliación de seguimento.

**Método:**

- a) Sesións en grupo.
- b) Sintetizar: quen fai qué, cando, cómo e ónde.
- c) Recoñecer e felicitar ós participantes polo esforzo realizado.

**Conclusión**

No Traballo Social os asistentes sociais teñen que definir un novo paradigma de resolución de conflitos no que as persoas tomen o protagonismo e teñan no diálogo e no consenso a forma principal de relación. Neste traballo puidemos constatar como o conflito ten que ser abordado dende a tolerancia, analizando a súa orixe e xestionándoo dunha forma máis participativa e democrática. Polo contrario, deben rexeitarse aqueles estilos que implican actitudes autoritarias e que o único que xeran son perda de dereitos e liberdades nos individuos.

Neste sentido, a mediación como método de traballo permite ós asistentes sociais construír unha nova cultura do pacto e do diálogo na que se creen espazos de convivencia entre as persoas e os grupos e se facilite a transformación do conflito en algo positivo, que une, máis do que divide. É necesario mobilizar a participación dos cidadáns para incrementa-la reflexión nas súas propias vidas, favorecer políticas preventivas en tódolos campos (social, educativo ou cultural), nas que se apoie máis a cooperación que a confrontación, e en definitiva, definir novas formas e procesos de interacción.

## Bibliografía

Ajzen, I. e Fishbein, M. (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

AA.VV. (2005): *La Mediación Escolar. Una estrategia para abordar el conflicto*. Barcelona: Graó

Bernal, T. (2002): "Busquemos un sitio para la mediación". En *Actas do IV Congreso da Asociación Iberoamericana de Psicología Jurídica* (Madrid, 7-10 novembro, 2001). Madrid: Asociación Iberoamericana de Psicología Jurídica, pp. 76-93.

Bustelo, D.J. (2003): "Panorama actual de la mediación familiar". En *Xornada sobre Mediación Familiar*. (Nigrán-Pontevedra, 21 xuño, 2003). Documento Policopiado. Consellería de Familia, Xuventude e Voluntariado (Dirección Xeral de Familia) – Xunta de Galiza, pp. 1-30.

Diego, R. e Guillén, C. (2008): *Mediación. Procesos, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide

Fernandez, J.M. e Ortiz, M. (2006): *Los conflictos: como desarrollar habilidades como mediador*. Madrid: Pirámide

García, L. (2007): *Mediación en conflictos familiares. Una construcción desde el derecho de familia*. Barcelona: Reus

López, M. (2003): "La mediación: una solución a los conflictos de ruptura de pareja". En *Jornada de Mediación Familiar* (Madrid, 21 xuño, 2003). Documento Policopiado. Dirección General de Familia, pp. 1-5.

Munduate, L. e Medina, F.J. (2005): *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide

Odete, M. (2005, 7ª): *Psicologia das Relações Interpessoais (Vól. I e II)*. Lisboa: Rumo.

Redorta, J. (2004): *Como analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós

Sahuquillo, L.C. (2002): "Mediación familiar". En García, J. e Ytarte, R.M. (Coords.): *Pedagogía social y mediación educativa*. Toledo: Asociación Profesional de Educadores Sociales de Castilla-La Mancha, pp. 23-32.

Sanjuán, S. (2003): "Resolución de conflictos en la pareja y mediación familiar". En *Xornada sobre Mediación Familiar* (Nigrán-Pontevedra, 21 xuño, 2003). Documento Policopiado. Consellería de Familia, Xuventude e Voluntariado (Dirección Xeral de Familia) – Xunta de Galiza, pp. 1-24

Soria, M.A.; Villagrasa, C. e Armadans, I. (2008): *Mediación Familiar: conflictos, técnicas, métodos y recursos*. Barcelona: Bosh

Sotelo, H. e Otero, M. (2007): *Mediación y Solución de Conflictos*. Madrid: Tecnos.