

FES.

REVISTA FETTER SMITH JEN



NESTA EDIÇÃO:

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E O FUTURO DO EMPREGO

O IMPACTO SILENCIOSO DA EROSÃO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

ECONOMIA DA ATENÇÃO: FORNECEDORES IRRACIONAIS NUM SISTEMA HIPER INTELIGENTE

ECONOMIA & HISTÓRIA - 1959: O ANO QUE TRANSFORMOU CUBA E REDEFiniu O SEU FUTURO

CONCEITO ECONÓMICO - MODELOS DE RECURSOS HUMANOS (MRH): O MODELO SOFT OU DE HARVARD

CONCEITO ECONÓMICO - TRAGÉDIA DOS COMUNS

SUGESTÃO DE LEITURA - FREAKONOMICS: O ESTRANHO MUNDO DA ECONOMIA

ACONTECIMENTOS DO MÊS



@FEECONOMICSOCIETY

FOLLOW US AT:

INSTAGRAM
@FEPECONOMICSSOCIETY
TWITTER
@FEPSOCIETY
LINKEDIN
@FEP ECONOMICS SOCIETY

@FEECONOMICSOCIETY

MAIO
2025
VOL. XVIII

@FEECONOMICSOCIETY

EM MEMÓRIA DA
NOSSA QUERIDA
SS

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E O FUTURO DO EMPREGO

ESCRITO POR

Todas as revoluções tecnológicas suscitam medo e apreensão, e, sob este ponto de vista, a 4ª revolução industrial não é diferente. No início do século XIX, com a adoção dos teares mecânicos na indústria têxtil, surgiu um movimento social de trabalhadores em Inglaterra – denominado luditas – que conduziram vários protestos contra a automação da indústria têxtil, que, no seu entendimento, colocava em causa a manutenção dos seus empregos. Estes temores acabaram por não ser materializados, os consumidores foram beneficiados ao poderem adquirir o mesmo vestuário a um custo menor, o que possibilitou outro tipo de consumos e a criação de novos postos de trabalho noutros setores.

Recorrendo a dados micro e a metodologias empíricas apropriadas, os Economistas têm procurado investigar o impacto das alterações tecnológicas no emprego e nos salários. Destacam-se, nesta literatura, os estudos influentes de Daron Acemoglu e David Autor, que propuseram uma medida de rotinização com base no conteúdo funcional das tarefas desempenhadas numa dada profissão [1].

Baseando-se no grau em que as tarefas podem ser automatizadas e na medida em que as mesmas requerem competências cognitivas ou manuais, os autores classificaram as profissões em dois grandes grupos: não rotineiras (cognitivas ou manuais) e rotineiras (cognitivas ou manuais).

**PROFESSORA DA
FACULDADE DE
ECONOMIA DA
UNIVERSIDADE
DO PORTO**



ANABELA CARNEIRO

Com base neste tipo de abordagem surgiu, no final dos anos 90, uma extensa literatura empírica que analisou o impacto da computadorização no emprego e nos salários. O principal resultado da primeira vaga de estudos é que o acesso generalizado aos computadores e à internet aumentou a procura de trabalhadores qualificados (complementares com a tecnologia), o que se traduziu num aumento do prémio salarial dos trabalhadores qualificados relativamente aos não qualificados – a designada hipótese de “*skill-biased technological change*” [2]. Estudos empíricos mais recentes apontaram para um fenómeno de polarização do emprego, isto é, um crescimento do emprego no topo inferior e superior da distribuição de salários e um declínio do emprego na parte intermédia da distribuição, sendo estes últimos salários associados sobretudo a profissões de natureza rotineira [3]. No intuito de explicar esta evolução da estrutura do emprego e dos salários nos EUA e na Europa, uma nova hipótese teórica designada de “*routine-biased technological change*” foi avançada [4]. Esta hipótese postula que os avanços tecnológicos permitem substituir trabalhadores que executam primordialmente tarefas de natureza rotineira, mais suscetíveis de serem automatizadas (e.g., assistente administrativo, operador de caixa, operador de produção).

Da ainda escassa literatura sobre o impacto da IA (simulação de inteligência por máquinas) no mercado de trabalho, um dos principais resultados que emerge é que, ao contrário das anteriores vagas tecnológicas, a IA tenderá também a afetar trabalhadores qualificados [5]. De acordo com o relatório do *World Economic Forum* [6], profissões como auditor, contabilista,

assistente jurídico, designer gráfico, são alguns exemplos de profissões qualificadas cujas tarefas poderão ser substituídas, em larga medida, por ferramentas de IA.

O mesmo relatório prevê que, até 2030, serão criados e destruídos 170 e 92 milhões de postos de trabalho, respetivamente, o que se traduz numa criação líquida de emprego de 78 milhões postos de trabalho. Um dos setores em que a taxa de contratação tem sido relativamente mais elevada nos últimos anos é o setor dos empregos verdes associado ao ambiente, transição energética, economia circular, etc.

De acordo com o mesmo relatório, os empregadores referem que, nos próximos cinco anos, competências como o pensamento crítico e analítico, literacia digital, flexibilidade, resiliência, liderança e influência social e a capacidade de aprendizagem ao longo da vida serão críticas.

Esta vaga tecnológica, tal como as anteriores, irá conduzir à redefinição da interação homem-máquina, originando uma reconfiguração das profissões, eliminando algumas poucas e criando outras tantas. No estudo recente da McKinsey (2024) [7], estima-se que cerca de 1,3 milhões de postos de trabalho em Portugal vão ter de ser requalificados em resultado da rápida adoção da automação e da IA generativa. De acordo com o último inquérito da McKinsey Global Survey on AI (2025) [8], em 2024, 72% das organizações usaram ferramentas de IA em pelo menos uma função do negócio (apenas 55% em 2023).

Neste contexto de rápidas transformações no mercado de trabalho, as Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham um papel fundamental no sentido de preparem os seus diplomados para um ambiente em constante mutação.

A exposição dos estudantes a ferramentas de IA não deve ser evitada, sob pena de os tornar menos competitivos no mercado de trabalho. Nos vários contextos de ensino/aprendizagem, os estudantes devem ser capazes de as usar criticamente e de potencializar o seu uso complementando-as com outros instrumentos de aprendizagem/conhecimento, conscientes que a diversidade de experiências (quer curriculares quer extracurriculares) enriquecem o currículo.

Por outro lado, num contexto em que muitas competências se tornam obsoletas num curto espaço de tempo, as IES devem capacitar os seus diplomados para estarem aptos a aprender de uma forma eficaz e flexível [9].

O papel das universidades não se deve reduzir, pois, em definir um conjunto de objetivos de aprendizagem que respondam meramente às necessidades do mercado de trabalho. As IES desempenham um papel social fundamental na formação de indivíduos civicamente ativos, na defesa dos princípios fundamentais da verdade, igualdade, justiça e paz.

Segundo Teichler [10], “Graduates have to be both over-qualified to be prepared for unexpected tasks and underqualified because higher education cannot mirror the existing diversity of job tasks.”

-
- [1] Autor, D.H., Levy, F., Murnane, R.J., 2003. The skill content of recent technological change: an empirical exploration. *Q. J. Econ.* 118 (4), 1279–1333; Acemoglu, D., Autor, D., 2011. Skills, tasks and technologies: implications for employment and earnings. *Handb. Labor Econ.* 4B, 1043–1171; Autor, D.H., Dorn, D., 2013. The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *Am. Econ. Rev.* 103 (5), 1553–1597; A base de dados da O*NET (*U.S. Occupational Information Network*) contém informação detalhada sobre o conteúdo funcional das profissões de acordo com a *Standard Occupational Classification* (SOC).
- [2] Krueger, A., 1993. How computers have changed the wage structure: evidence from microdata 1984–1989. *Q. J. Econ.* 108 (1), 33–60; Berman, E., Bound, J., Griliches, Z., 1994. Changes in the demand for skilled labor within US manufacturing: evidence from the annual survey of manufactures. *Q. J. Econ.* 109, 367–397; Autor, D.H., Katz, L., Krueger, A., 1998. Computing inequalities: have computers changed the labor market. *Q. J. Econ.* 113 (4), 1169–1213
- [3] (e. g., Autor, D.H., Katz, L.F., Kearney, M.S., 2006. The polarization of the US labor market. *Am. Econ. Rev.* 96 (2), 189–194 e Acemoglu, D., Autor, D., 2011. Skills, tasks and technologies: implications for employment and earnings. *Handb. Labor Econ.* 4B, 1043–1171 para os EUA; Spitz-Oener, A., 2006. Technical change, job tasks, and rising educational demands: looking outside the wage structure. *J. Labor Econ.* 24 (2), 235–270 e Dustmann, C., Ludsteck, J., Schonberg, U., 2009. Revisiting the German wage structure. *Q. J. Econ.* 124 (2), 843–881 para a Alemanha; Goos, M., Manning, A., Salomons, A., 2009. Job polarization in Europe. *Am. Econ. Rev.* 99 (2), 58–63 para o Reino Unido; Centeno, M., Novo, A., 2014. When supply meets demand: wage inequality in Portugal. *IZA J. Eur. Labor Stud.* 3 (23), 1–20 e Fonseca, T., Lima, F., Pereira, S.C., 2018. Job polarization, technological change and routinization: evidence for Portugal. *Labor Econ.* 51, 317–339 para Portugal)
- [4] Autor, D.H., Levy, F., Murnane, R.J., 2003. The skill content of recent technological change: an empirical exploration. *Q. J. Econ.* 118 (4), 1279–1333
- [5] Webb, M., 2020. The Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market, Working Paper; Pizinelli, C., Panton, A., Tavares, M., Cazzaniga, M. & Li, L. (2023). Labor Market Exposure to AI: Cross-country Differences and Distributional Implications. IMF Working Paper No. 2023/216
- [6] World Economic Forum (2025), Future of Jobs Report 2025, WEF
- [7] McKinsey, 2024, Future of Work: Automação com GenAI: Oportunidade única para melhorar a produtividade em Portugal, McKinsey Global Institute
- [8] McKinsey, 2025., The state of AI: How organizations are rewriting to capture value. McKinsey Global Survey on AI
- [9] Amaral, A., Sin, C., Tavares, O., Cardoso, S. 2022. Machine and Myth-Proof: the University as a mere provider of useful knowledge? PTDC/CED EDG/29726/2017, Working Paper nº 5.01
- [10] Teichler, U. 2013. Universities Between the Expectations to Generate Professionally Competences and Academic Freedom. Experiences from Europe. *Procedia – Soc. Behav. Sci.*, 77, 421–428

O IMPACTO SILENCIOSO DA EROSÃO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA



ESCRITO POR
AFONSO AZEVEDO

Nas últimas décadas, as economias avançadas têm testemunhado um aumento preocupante da desigualdade salarial, um fenómeno complexo e multifacetado. No entanto, uma análise aprofundada deste flagelo aponta para um fator crucial, frequentemente subestimado: a erosão da negociação coletiva, ou seja, o declínio da influência e da abrangência dos sindicatos. Esta redução do poder negocial dos trabalhadores não pode ser entendida apenas como uma questão laboral, ela é um fator fulcral da saúde económica da maioria da população e um motor significativo do aumento da disparidade de rendimentos.

Este efeito pode ser melhor observado e estudado no caso dos Estados Unidos, uma vez que este país já observou períodos extremamente contrastantes em termos de legislação e práticas laborais. Desta forma, o impacto desta erosão é particularmente visível. A percentagem de trabalhadores abrangidos por acordos de contratação coletiva sofreu uma queda acentuada, de 27% em 1979 para apenas 11,6% em 2019. Esta queda não ocorreu num vácuo, pelo contrário, coincidiu com um período de crescente estagnação salarial para a classe média e um aumento exponencial da desigualdade.

Para o trabalhador mediano, o declínio da sindicalização traduziu-se numa perda de \$1,56 por hora trabalhada, o equivalente a \$3.250 anuais para um trabalhador a tempo inteiro. Para os homens, o impacto foi ainda mais severo, com uma redução de \$2,49 por hora, representando uma perda anual de \$5.171, uma vez que eram um grupo demográfico, tendencialmente, mais sindicalizado que os restantes, pois representavam grande parte da força de trabalho e não eram tão discriminados como os outros grupos de trabalhadores [1]. Em países em que não se verificou esta erosão tão acentuada da negociação coletiva, como em França, os contratos coletivos de trabalho ao nível das empresas ainda estão associados a um prémio de 2% relativamente aos salários sem negociação coletiva [2].

Estas perdas não se limitam aos trabalhadores sindicalizados. A negociação coletiva dos contratos de trabalho acaba também por impulsionar os salários dos trabalhadores não sindicalizados em setores e profissões com forte presença sindical. Quando uma parte significativa da força de trabalho está sindicalizada, mesmo os empregadores não limitados por contratos sindicais tendem a oferecer melhores salários para atrair e reter

trabalhadores, evitando assim a sindicalização. **A diminuição desta pressão competitiva, resultante do enfraquecimento dos sindicatos, prejudica a generalidade dos trabalhadores** [1].

Historicamente, os sindicatos desempenharam um papel vital na redução da desigualdade. Desde o nascimento do movimento laboral moderno, os sindicatos beneficiaram desproporcionalmente os trabalhadores com salários baixos e moderados, aqueles com menor escolaridade e as minorias étnicas. Ao dar uma maior margem de aumento salarial às ocupações de baixa e média remuneração e ao padronizar os salários para trabalhos semelhantes, os sindicatos tornaram as diferenças salariais entre profissões e entre trabalhadores com características semelhantes mais equitativas. Este papel de equalizador de rendimentos foi particularmente forte em meados do século XX [1].

Contrariamente a algumas alegações, o declínio da sindicalização não reflete primariamente uma falta de interesse dos trabalhadores, nem é uma consequência inevitável da globalização e da automação. Pelo contrário, a procura por sindicalização tem aumentado significativamente desde os anos 70, indicando a permanência da necessidade de representação coletiva. Embora a reestruturação económica e a globalização tenham tido algum impacto, pode-se observar que a principal causa da erosão da negociação coletiva foi uma ação concertada por parte das empresas para suprimir a organização sindical, explorando fragilidades nas leis laborais. Táticas agressivas, por vezes ilegais, como reuniões de audiência cativa (reuniões de

presença obrigatória dos trabalhadores convocadas pelas entidades patronais com o objetivo de dissuadir a organização sindical) ou ameaças de encerramento e despedimento de organizadores sindicais, tornaram-se comuns, dificultando drasticamente a capacidade dos trabalhadores se organizarem em sindicatos [1].

Olhando para um panorama mais amplo, estudos comparativos entre diferentes democracias pós-industriais confirmam a forte ligação entre a densidade sindical e a menor desigualdade de rendimentos no mercado. Países com maior percentagem de trabalhadores sindicalizados tendem a apresentar menor dispersão salarial e, consequentemente, menor desigualdade de rendimentos antes de impostos e transferências. A força dos sindicatos, juntamente com outros fatores como a estrutura familiar, a desindustrialização e os gastos em educação, moldam a distribuição primária dos rendimentos [3].



É crucial reconhecer que a crescente desigualdade não é um fenómeno natural ou inevitável, sendo este, em grande parte, uma consequência de decisões políticas. A estagnação dos salários da maioria dos trabalhadores, em contraste com o crescimento da produtividade, reflete opções políticas liberais que falharam em fortalecer as leis laborais e o direito à organização sindical, uma decisão com consequências profundas [1].

Em conclusão, a erosão da negociação coletiva representa um obstáculo significativo para a recuperação do crescimento salarial robusto e para a redução da desigualdade. Nos Estados Unidos, o enfraquecimento dos sindicatos contribuiu substancialmente para o aumento da disparidade de rendimentos, com impactos negativos tanto para os trabalhadores sindicalizados como para os não sindicalizados.

Num contexto internacional, a força dos sindicatos emerge como um fator relevante na contenção da desigualdade. Reverter esta tendência exige uma mudança de paradigma nas políticas públicas, com o objetivo de fortalecer o poder negocial dos trabalhadores, facilitar a organização sindical e garantir que os ganhos económicos sejam mais amplamente partilhados. Ignorar o impacto silencioso da erosão da negociação coletiva é perpetuar um caminho de crescente desigualdade com custos económicos e sociais significativos.

[1] Mishel, L. (2021). *The enormous impact of eroded collective bargaining on wages*. Economic Policy Institute. <https://epi.org/225389>

[2] Breda, T. (2015). Firms' Rents, Workers' Bargaining Power and the Union Wage Premium [Article]. *Economic Journal*, 125(589), 1616-1652. <https://doi.org/10.1111/econj.12198>

[3] Huber, E., & Stephens, J. D. (2014). Income inequality and redistribution in postindustrial democracies: Demographic, economic and political determinants [Article]. *Socio-Economic Review*, 12(2), 245-267, Article mwu001. <https://doi.org/10.1093/ser/mwu001>



ECONOMIA DA ATENÇÃO

FORNECEDORES IRRACIONAIS

NUM SISTEMA HIPER INTELIGENTE



ESCRITO POR
**BEATRIZ
DIAS**

Numa época em que a informação é abundante, mas a atenção é cada vez mais escassa [1], a capacidade de captar e manter a atenção humana transformou-se num ativo valioso, explorado por empresas, plataformas digitais e anunciantes. **Este cenário deu origem à chamada economia da atenção, um campo de estudo que analisa a atenção como recurso limitado, com valor económico e impacto direto em mercados e comportamentos.** Como podemos compreender a atenção com uma perspetiva económica?

Primeiramente, coloca-se a questão de se a atenção pode ser considerada um bem económico e, por isso, objeto de estudo da economia. De forma geral, um bem económico é aquele que é escasso, útil, que pode ser comercializado e que tem custo de oportunidade. A atenção é escassa, pois é limitada pelas nossas capacidades cognitivas [2], enquanto a sua procura é potencialmente ilimitada. Além disso, tem utilidade, pois pode ser usada para aprender, trabalhar ou entreter. Também é passível de comercialização e tem valor, uma vez que as empresas pagam para obtê-la. Este bem acarreta ainda um custo de oportunidade, pois, ao prestarmos atenção a algo, deixamos de prestar a outra coisa. Por esta razão, podemos considerar a atenção um bem escasso e com mercado próprio.

O mercado da atenção é composto por três partes: oferta, procura e intermediários. A oferta é constituída essencialmente pelos utilizadores de plataformas digitais, que fornecem atenção ao assistirem a anúncios, lerem conteúdos ou interagirem com aplicações. Do lado da procura estão as marcas e empresas que pagam para obter essa atenção, por meio de anúncios, patrocínios e promoções. A intermediar estão plataformas como a Google, Instagram, Facebook, TikTok e YouTube, que atraem a atenção dos utilizadores (em busca de conteúdo ou entretenimento) e a monetizam junto dos anunciantes.

A presença de intermediários não é exclusiva do mercado da atenção - na verdade, eles são frequentes noutros mercados: os supermercados são intermediários no mercado de bens de consumo, a Uber no mercado de transportes, os agentes imobiliários no respetivo mercado, entre muitos outros exemplos. Então, o que torna o mercado da atenção especial? Comparemos a forma como operam os dois últimos mercados referidos: no mercado imobiliário, os proprietários disponibilizam imóveis para venda ou arrendamento, enquanto os

[1] Greenberger, M. (Ed.). (1971). Computers, communications and the public interest: Conference proceedings. Johns Hopkins University Press.

[2] Vettehen, P. H., & Schaap, G. (2023). An attention economic perspective on the future of the information age. *Futures*, 103243, 103243.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103243>

compradores ou arrendatários procuram habitação. Os agentes imobiliários ligam a oferta e a procura, tratando da negociação e burocracia em troca de uma comissão. No entanto, existem diferenças significativas face ao mercado de atenção. Neste caso, a remuneração da oferta é feita de forma direta e transparente: o proprietário recebe um valor monetário explícito. Já no mercado da atenção, a remuneração da oferta não é monetária nem direta - não recebemos 2 euros por hora em frente ao ecrã, mas sim acesso gratuito a conteúdos e serviços. Trata-se de uma troca muitas vezes inconsciente. **Além disso, enquanto no mercado imobiliário todos os agentes reconhecem o seu papel, no mercado da atenção muitos utilizadores desconhecem que estão a participar num mercado.**



Como se determina então o preço da atenção? Em certos mercados, o preço é relativamente homogéneo e fácil de medir. Por exemplo, entre 14 e 21 de abril, o gasóleo simples rondou os 1,52€/litro em Portugal [3]. Pelo contrário, no mercado da atenção, é impossível estabelecer algo universal como "1 hora de atenção custa 2 euros".

No entanto, existem métricas que ajudam a estimar o custo de aquisição de atenção, como o custo por mil impressões (CPM), custo por clique (CPC) e custo por aquisição (CPA). Estes custos variam consoante a plataforma, setor, localização do público-alvo e objetivos da campanha. No Facebook Ads, o custo por mil impressões (CPM) médio é de cerca de \$7,19 [4]; no LinkedIn Ads, \$7,85 [5]; no Google Ads para o setor de turismo, \$3,50 [6]; e no TikTok, \$9,16 [7].

Contudo, este é o preço pago pela procura, mas não o valor recebido pela oferta. Os indivíduos raramente atribuem conscientemente um preço à sua atenção. Em vez disso, trocam-na pela utilidade percebida, ou seja, pelo valor que acreditam obter do conteúdo ou serviço. Mas estarão a valorizar devidamente a sua atenção? Um fornecedor racional define o preço acima do custo económico de produção; caso contrário, sai do mercado. Analogamente, fornecedores de atenção racionais devem ponderar: "Qual o melhor retorno que posso obter do tempo e atenção que estou a investir?", ou seja, "Qual o custo de oportunidade da minha atenção?". Perguntar ainda: "Estou a alocar a minha atenção onde obtenho maior retorno?" ou "Estou a ser devidamente compensado pelo que abduco?". Se a resposta for "sim", então estarão a agir racionalmente enquanto fornecedores. Mas a maioria dos fornecedores de atenção (todos nós) provavelmente responderá "não".

[3] Expresso. (2025, abril 11). Preços da gasolina e gasóleo com forte queda na próxima semana. Expresso. <https://expresso.pt/economia/2025-04-11-precos-da-gasolina-e-gasoleo-com-forte-queda-na-proxima-semana-bd65a26e>

[4] Matekovic, F. (2025, janeiro 9). Facebook Ads cost guide: Average pricing & benchmarks (2025 Benchmarks). Hunch. <https://www.hunchads.com/blog/facebook-ads-cost>

[5] Top Draw. (2024, outubro 9). Is Online Advertising Expensive? Online Advertising Costs In 2025. Top Draw. <https://www.topdraw.com/insights/is-online-advertising-expensive>

[6] Dinc, L. E. (sem data). Google ads CPM benchmarks for 2024 explained. Enhencer. Obtido 24 de abril de 2025, de <https://enhencer.com/blog/google-ads-cpm-benchmarks-for-2024-explained>

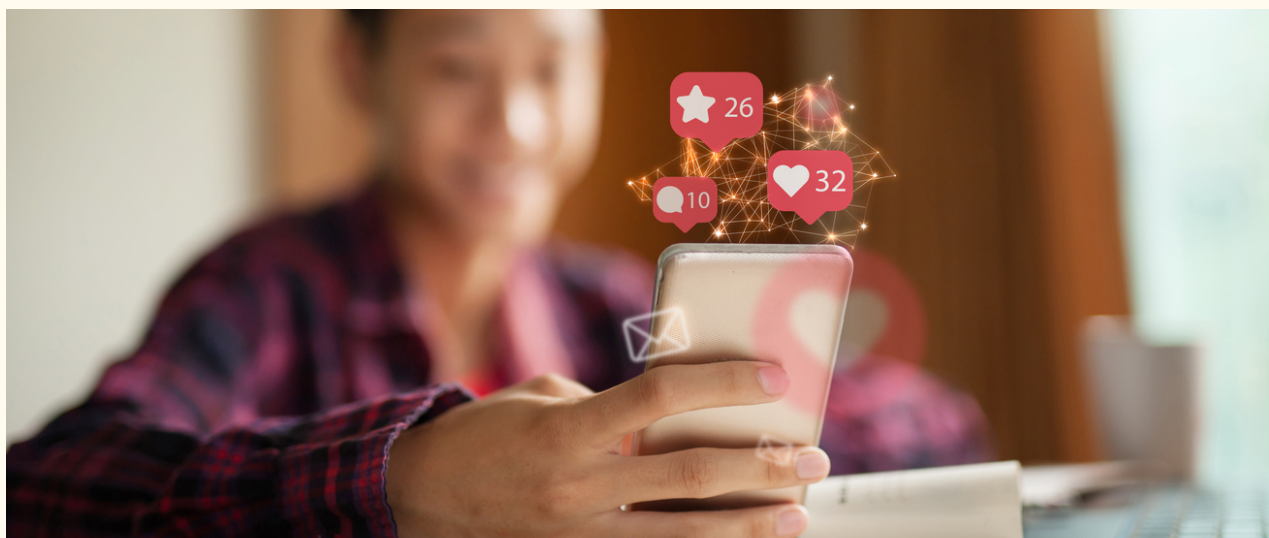
[7] Shaked, Y. (2023, dezembro 4). How much do TikTok ads CPM cost in 2024? Varos. <https://www.varos.com/blog/tiktok-ads-cpm-cost>

Dados de 2024 indicam que 5,07 mil milhões de pessoas usam redes sociais e que o tempo médio diário gasto nestas é de 2h20min [8]. Isto representa 11,66 mil milhões de horas de atenção oferecidas diariamente. É com esta atenção que as redes sociais - aparentemente gratuitas - se tornam em algumas das empresas mais valiosas do mundo: a Alphabet (dona da Google) vale cerca de 1 bilião de dólares, e a Meta (proprietária do Facebook, Instagram e WhatsApp) vale aproximadamente 700 mil milhões [9]. Além disso, o mercado da atenção está em rápida expansão. Prevê-se que os gastos globais com publicidade atinjam 1,16 biliões de dólares em 2025, e espera-se que, até 2030, cerca de 81% destes gastos sejam direcionados para meios digitais [10]. Só no Reino Unido, em 2023, os gastos com captação de atenção em meio digital chegaram aos 21 mil milhões de libras, representando 0,83% do PIB nacional [11].

A procura incessante por atenção gera uma espiral de escassez: quanto mais se

tenta captar atenção, mais escassa ela se torna, o que leva a mais esforço para captá-la, resultando num ciclo vicioso [2]. Esta competição desenfreada resulta numa escassez generalizada que, a longo prazo, prejudica utilizadores, anunciantes e até as próprias plataformas.

Num sistema altamente eficiente na captação e monetização da atenção, destaca-se a irracionalidade dos seus principais fornecedores: os utilizadores. Desconhecendo o seu papel económico, estes cedem atenção sem reconhecer o seu devido valor. Ao aplicar uma perspetiva económica à atenção, torna-se evidente a necessidade de maior literacia sobre este mercado. Compreender o seu funcionamento permite a tomada de decisões mais racionais e conscientes, contrariando a atual assimetria de informação entre plataformas e utilizadores. Valorizar a atenção é essencial para reequilibrar um sistema onde a escassez atencional beneficia poucos e afeta todos.



[8] Kemp, S. (2024, abril 24). Digital 2024 April global statshot report. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-april-global-statshot>

[9] Center for Humane Technology. (2021). The Attention Economy: Why do tech companies fight for our attention? <https://www.humanetech.com/youth/the-attention-economy>

[10] Statista. (sem data). Advertising - Worldwide. Statista. Obtido 24 de abril de 2025, de <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/worldwide>

[11] strategy&. (sem data). Navigating the Digital Attention Economy: thriving amidst the challenges of explosive content growth. Strategy&. Obtido 24 de abril de 2025, de <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/navigating-the-digital-attention-economy.html>



1959: O ANO QUE TRANSFORMOU CUBA E REDEFINIU O SEU FUTURO

A Revolução cubana de 1959 representa um dos eventos mais emblemáticos da história contemporânea do continente americano, marcando o início de uma transformação radical em Cuba, tanto no âmbito político como económico. Liderada pela figura de Fidel Castro, a revolução foi impulsionada pelo descontentamento popular com a ditadura de Fulgêncio Batista e pela desigualdade social que assolava o país. Este movimento não apenas alterou a estrutura interna da ilha, mas também teve repercussões globais ao colocar Cuba no centro das tensões da Guerra Fria.

Antes da revolução, Cuba vivia sob forte influência económica e política dos Estados Unidos da América (EUA). A economia do país insular era dominada pelo setor primário, principalmente pelo cultivo da cana-de-açúcar, que dava origem ao principal produto exportado, o açúcar. Em 1958, as exportações de açúcar representavam 79% das exportações totais [1], sendo que dois terços dessas exportações eram destinadas aos EUA [2]. Além disso, os norte-americanos controlavam grande parte dos recursos estratégicos do país, incluindo 40% das terras açucareiras, quase todas as explorações pecuárias, 90% das minas e

80% dos serviços públicos.

Simultaneamente, a concentração de terras em Cuba era um dos principais fatores que gerava revolta no país. Cerca de 75% das terras cultiváveis estavam nas mãos de apenas 8% dos proprietários, enquanto a maioria dos trabalhadores rurais não tinha acesso à propriedade. Este sistema favorecia grandes latifundiários e empresas estrangeiras que controlavam vastas plantações de cana-de-açúcar e outros recursos agrícolas, deixando os pequenos agricultores numa situação de extrema vulnerabilidade. Muitos camponeses viviam como trabalhadores temporários ou desempregados, sem acesso a serviços básicos como saúde e educação, o que agravava ainda mais as condições de miséria nas zonas rurais [3].

Todos estes problemas, aliados à corrupção e à má gestão do regime ditatorial de Fulgêncio Batista, culminaram no dia 1 de janeiro de 1959, conhecido como Dia da Libertação, quando Fidel Castro e os revolucionários entraram em Havana e proclamaram a vitória sobre o regime anterior, dando início ao processo de transformação socialista que ainda hoje caracteriza Cuba.

[1] Central Intelligence Agency (CIA). (1982). The Cuban Economy: Model for Third World Development? CIA Reading Room. Disponível em <https://www.cia.gov/readingroom/docs/CIA-RDP85T00287R000100490001-9.pdf>

[2] Salazar-Carrillo, J., & Ebro, D. R. (2004). The Cuban Economy As Seen Through Its Trading Partners. Economics Research Occasional Paper Series, 6. Florida International University. Disponível em https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=economics_ops

[3] Acosta Santana, J. (1972). Cuba's Agrarian Revolution and Economic Development. University of Havana. Disponível em <https://ageconsearch.umn.edu/record/264302/files/wiae-1972-10.pdf>

Logo após a revolução, o novo governo cubano nacionalizou vastos setores da economia, incluindo empresas norte-americanas, bancos, refinarias de petróleo e quase toda a indústria açucareira. Além disso, através da reforma agrária, redistribuiu terras aos camponeses e eliminou os latifúndios [4].

Em 1961, foi criada a Junta Central de Planeamento (JUCEPLAN), que introduziu um modelo económico baseado no planeamento centralizado soviético. O governo fixou preços, controlou salários e racionou bens essenciais como alimentos e produtos de consumo. Apesar destas mudanças, a economia manteve-se dependente do açúcar como principal exportação (em 1978, as exportações de açúcar representavam cerca de 85% das exportações totais) [5].

A invasão da Baía dos Porcos em 1961 fez com que Cuba se aproximasse mais da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), levando a que estivesse no epicentro da Guerra Fria com a crise dos Mísseis de Cuba em 1962. **Como resultado, Cuba ficou mais isolada do mundo ocidental, reforçando a sua dependência da União Soviética.** A URSS fornecia petróleo a preços favoráveis em troca de açúcar cubano e financiava grande parte do orçamento estatal cubano. Entre 1960 e 1990, os subsídios soviéticos representavam entre 10% e 40% do PIB cubano. Esta relação permitiu a sobrevivência do modelo socialista cubano, mas não possibilitou o desenvolvimento económico sustentável, tornando-o mais dependente do exterior (de 1958 para 1978,

o peso do comércio externo no PIB passou de 58% para 69%) [6].

Com o colapso da União Soviética em 1991, Cuba enfrentou grandes problemas. Sem os subsídios soviéticos, o PIB do país caiu cerca de 33% entre 1990 e 1993 [7]. Este período, conhecido como “Período Especial”, foi marcado por escassez severa de alimentos, energia e bens essenciais. Para mitigar a crise, o governo introduziu reformas limitadas, como a legalização do dólar americano, abertura ao turismo e permissão para pequenos negócios privados.

Apesar dos desafios que emergiram após a Revolução, as reformas implementadas pelo regime socialista cubano trouxeram avanços significativos no campo social. Entre as principais conquistas estão a erradicação do analfabetismo através de uma ampla campanha educacional, o estabelecimento de um sistema de saúde com acesso universal e gratuito, e a redução das desigualdades sociais, promovida pela redistribuição de terras.

Para concluir, a Revolução cubana de 1959 foi um evento transformador que redefiniu o destino de Cuba, tanto internamente como no cenário global. Apesar dos inúmeros desafios económicos e sociais enfrentados ao longo das décadas, as reformas revolucionárias deixaram um legado duradouro, com avanços significativos na educação, saúde e redução das desigualdades sociais. **Contudo, as vulnerabilidades criadas pela dependência externa e pelo modelo económico centralizado continuam a marcar a realidade cubana.**

[4] Hamilton, D. (2002). Whither Cuban Socialism? The Changing Political Economy of the Cuban Revolution. *Latin American Perspectives*, 29(3), 18-39. Disponível em <https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/16587954.pdf>

[5] Central Intelligence Agency (CIA). (1982). The Cuban Economy: Model for Third World Development? CIA Reading Room. Disponível em <https://www.cia.gov/readingroom/docs/CIA-RDP85T00287R000100490001-9.pdf>

[6] Central Intelligence Agency (CIA). (1982). The Cuban Economy: Model for Third World Development? CIA Reading Room. Disponível em <https://www.cia.gov/readingroom/docs/CIA-RDP85T00287R000100490001-9.pdf>

[7] Monnery, N. (2020). Cuba: A story of socialist failure. Institute of Economic Affairs. Disponível em <https://iea.org.uk/cuba-a-story-of-socialist-failure/>

CONCEITO ECONÓMICO

MODELOS DE RECURSOS HUMANOS (MRH): O MODELO SOFT OU DE HARVARD



ESCRITO POR
**LUÍS ADRIANO
GONÇALVES**

No âmbito da economia organizacional, os Modelos de Recursos Humanos (MRH) compreendem um conjunto diversificado de abordagens teóricas e práticas adotadas pelas empresas para gerirem de forma eficaz o seu capital humano. Este conceito abrange desde estratégias de recrutamento e desenvolvimento profissional até políticas de retenção e valorização dos colaboradores, partindo do princípio de que a forma como as organizações encaram estas práticas tem impacto direto na sua performance económica e sustentabilidade a longo prazo.

Neste enquadramento, destacam-se, tradicionalmente, duas perspetivas principais: o modelo Hard ou de Michigan [1] e o modelo Soft ou de Harvard [2]. Para além destes, existem ainda conceções como o modelo das competências, centrado no alinhamento entre as capacidades individuais e os objetivos estratégicos da organização, e outras abordagens híbridas que procuram integrar diferentes dimensões da gestão de pessoas.

O modelo de Michigan encara os trabalhadores sobretudo como recursos económicos que devem ser administrados de forma rígida e orientada para resultados de forma mais instrumental, enquanto o modelo de Harvard reconhece os trabalhadores como ativos estratégicos e

parceiros essenciais, enfatizando o investimento na sua formação contínua, satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional.

Mais concretamente, o modelo Soft, formalizado na década de 1980, inspira-se, para o seu raciocínio económico subjacente, nas contribuições de economistas como Gary Becker e Theodore Schultz sobre o capital humano. Estes sublinharam a relevância do investimento na qualificação e desenvolvimento dos indivíduos, destacando que tais práticas tendem a gerar retornos económicos significativos, não só ao nível individual, como também organizacional.

O modelo em questão distingue-se pelas práticas organizacionais específicas, como programas estruturados de formação, avaliações de desempenho com foco no desenvolvimento individual, planos de progressão de carreira bem definidos, políticas remuneratórias justas e transparentes, e ambientes de trabalho positivos, favorecendo o compromisso e a produtividade dos trabalhadores. Ao apostar na valorização dos colaboradores, o modelo Soft promove, pressupondo maior retenção de talento, ambientes laborais mais estáveis, o que pode melhorar o desempenho global das organizações.

Todavia, apesar das suas vantagens teóricas e operacionais, o modelo enfrenta desafios significativos. Destaca-se, entre eles, a dificuldade de quantificar com precisão os retornos financeiros associados aos investimentos em capital humano, exigindo metodologias de avaliação exigentes e nem sempre consensuais. Além disso, a implementação efetiva de qualquer modelo de gestão de pessoas requer liderança empenhada e políticas empresariais coerentes, o que, muitas vezes, implica transformações organizacionais substanciais.

Em suma, os Modelos de Recursos Humanos representam diferentes formas de conceber a relação entre o trabalho e a organização, influenciando diretamente os resultados económicos e sociais das empresas. Entre os vários existentes, o modelo Soft distingue-se por promover uma lógica que valoriza os trabalhadores enquanto agentes estratégicos. Ao colocar o desenvolvimento humano no centro da atividade empresarial, este modelo aponta para a construção de organizações mais sustentáveis, inclusivas e eficientes.

-
- [1] Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management* (C. J. Fombrun, Ed.). Wiley.
- [2] Beer, M. (1984). *Managing Human Assets* (M. Beer, Ed.). Free Press.

CONCEITO ECONÓMICO TRAGÉDIA DOS COMUNS



ESCRITO POR
HUGO BASTOS

Imagine-se uma cidade com um pasto comum em que os vários pastores podem alimentar e manter o seu gado, mas em que cada pastor pensa: "Se eu adicionar mais uma vaca ao meu gado, consigo produzir mais leite e assim ter mais rendimento". Esta lógica individual leva à maximização do benefício próprio a curto prazo. No entanto, se todos os pastores procurarem maximizar a sua própria utilidade, o resultado coletivo é contraproducente: uma vez que o prado é finito, a adição de mais animais vai levar à sua sobre-exploração e, no fim, cada vaca terá uma menor quantidade de alimento disponível, não conseguindo produzir tanto leite. Foi este o dilema descrito pelo biólogo Garrett Hardin em 1968, no conceito que chamou de "Tragédia dos Comuns".

Partindo deste exemplo prático, Hardin formulou uma ideia mais abrangente sobre recursos escassos de livre acesso, também denominados de bens comuns ou quase públicos. O autor introduz um paradoxo central da racionalidade económica: os agentes, ao agirem em prol do seu máximo benefício, acabam por provocar um resultado coletivo irracional e prejudicial. É uma contradição entre o curto e o longo prazo que está no cerne de muitos problemas económicos atuais e reflete-se em várias situações do quotidiano económico, desde a sobrepesca nos oceanos ao congestionamento em estradas.

Uma vez que o mercado não fornece a solução para o problema, Garrett Hardin propõe que esta resida na imposição de

limites claros ao uso individual desses recursos, através de duas vias principais: privatização, que transforma o bem comum em propriedade privada, atribuindo responsabilidades claras ao proprietário, que passa a ter incentivos diretos para conservar e gerir o recurso de forma sustentável, ou intervenção Estatal, que regulamenta e fiscaliza o uso de forma coletiva.

No entanto, esta abordagem centralizada foi questionada por Elinor Ostrom, vencedora do Nobel da Economia em 2009 juntamente com Oliver E. Williamson, cuja investigação demonstrou de forma empírica que comunidades locais podem, em muitos contextos, gerir recursos

comuns de forma eficaz sem intervenção externa [1]. Assim, Ostrom abriu espaço para uma terceira via, nomeadamente, modelos de governação híbridos e descentralizados, onde a experiência coletiva e a cultura comunitária desempenham um papel central na proteção dos bens comuns [2], tendo por base 8 princípios de governança identificados pela autora ao longo da sua investigação.

Hoje, a relevância do conceito de Hardin permanece viva, sobretudo face à crise climática, à perda de biodiversidade e à pressão sobre recursos naturais como a água potável ou as florestas tropicais.

[1] OCDE. (2011). Elinor Ostrom on managing "common pool" resources [YouTube Video]. In YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=DlxwV2UDPAg>

[2] Think, B. (2011). Elinor Ostrom on managing "common pool" resources [YouTube Video]. In YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=DlxwV2UDPAg>

SUGESTÃO DE LEITURA

"FREAKONOMICS: O ESTRANHO MUNDO DA ECONOMIA"

DE STEVEN D. LEVITT E STEPHEN J. DUBNER



ESCRITO POR
AFONSO ARAÚJO

OS AUTORES

Steven D. Levitt, licenciado em Harvard e doutorado no Instituto de Tecnologia de Massachusetts, é um economista norte-americano e professor da Universidade de Chicago. Laureado com a Medalha John Bates Clark pelos seus estudos na área do crime, destaca-se pela abordagem económica singular. Levitt recorre a métodos empíricos para investigar diversos fenómenos sociais, habitualmente marginalizados pela economia convencional, considerando a economia uma ferramenta poderosa para decifrar os enigmas do quotidiano.





Stephen J. Dubner é um jornalista, escritor e apresentador norte-americano. Com formação em jornalismo e música, Dubner transforma temas complexos em narrativas acessíveis. Após entrevistar Levitt em 2003 para a New York Times Magazine, foi convidado a escrever *Freakonomics* em co-autoria com o entrevistado. O livro tornou-se num best-seller, dando origem a sequelas e ao podcast *Freakonomics Radio*, apresentado por Dubner.

A OBRA

Freakonomics: O Estranho Mundo da Economia é uma obra que aplica a lógica económica à análise de fenómenos sociais complexos que influenciam o nosso dia a dia. Em vez de abordar temas clássicos da macroeconomia, como a inflação ou os ciclos económicos, **o livro investiga o comportamento humano através da análise de dados e do trabalho de campo, procurando compreender racionalmente a realidade – mesmo quando esta parece ilógica ou contraditória.**

A tese central do livro sustenta que as ações humanas são moldadas por incentivos económicos. Segundo os autores, os indivíduos reagem aos incentivos tentando maximizar a sua utilidade – um conceito que pode assumir diferentes significados, consoante o contexto. Assim, **enquanto a moral representa a forma como gostaríamos que o mundo funcionasse, é este lado *freaky* (excêntrico) da economia que revela como o mundo realmente funciona.**

A obra inicia-se com a análise das motivações económicas por detrás da corrupção e da fraude, investigando casos

como a manipulação de resultados de exames escolares por professores e a “batota” entre lutadores de sumo no Japão. De seguida, os autores exploram as assimetrias de informação em mercados como o da venda de automóveis usados, a mediação imobiliária e as *apps* de encontros.



O livro aprofunda ainda a economia do crime, questionando por que razão, sendo o tráfico de droga uma atividade lucrativa, a maioria dos traficantes continua a viver com os pais. Desta forma, revela-se a estrutura desigual das organizações criminosas, nas quais poucos enriquecem enquanto a maioria permanece pobre.

O estudo mais polémico apresentado na obra estabelece uma ligação entre a queda da criminalidade nos Estados Unidos nos anos 90 e a legalização do aborto nos anos 70. Este sugere que a redução do número de crianças indesejadas pelas mães resultou, 18 anos depois, numa geração

menos propensa ao crime – um efeito mais expressivo do que outros fatores como o crescimento económico e o aumento dos orçamentos policiais. Num outro capítulo, os autores investigam a relação entre os nomes dados aos bebés à nascença e as suas oportunidades económicas futuras.

Com uma linguagem clara e uma narrativa envolvente, ***Freakonomics* convida o leitor à curiosidade e ao pensamento crítico, desafiando verdades absolutas e suposições enraizadas no senso comum.** Este é um livro politicamente incorreto, que transforma a economia numa lente de interpretação do lado oculto de todas as coisas.

ACONTECIMENTOS DO MÊS*

O MELHOR DO PIOR DO MÊS

*AVISO: ESTE CONTEÚDO INCLUI HUMOR.



De acordo com Mariana Mortágua, quanto mais feriados, maior a produtividade. Será que as licenças de maternidade contam?

A ordem económica mundial está a mudar. Prova disso é a embaixada chinesa nos EUA promover o liberalismo económico de Reagan.



Parece que os mercados americanos não são a única coisa que a administração Trump afeta. O Papa Francisco resistiu a uma pneumonia bilateral, mas uma reunião bilateral com JD Vance foi fatal - uma verdadeira correlação espúria.

FES

PARCERIAS:



Caros leitores,

Chegamos à última edição da newsletter da FEP Economics Society deste ano letivo e, com ela, ao fim de um ciclo muito especial. Esta é também a última edição do meu mandato como Presidente, e não poderia deixar de partilhar convosco o orgulho e a gratidão com que encaro este momento.

O destaque desta edição vai para o artigo da Professora Anabela Carneiro, intitulado “A Inteligência Artificial (IA) e o Futuro do Emprego”, uma reflexão rigorosa e esclarecedora sobre os impactos das novas tecnologias no mercado de trabalho, bem como sobre o papel das instituições de ensino superior na preparação de profissionais para um futuro em constante transformação.

Nesta edição, abordamos também “O impacto silencioso da erosão da negociação coletiva”, uma reflexão sobre o declínio do poder negocial dos trabalhadores e as suas consequências na desigualdade de rendimentos, bem como “Economia da Atenção: Fornecedores irracionais num sistema hiperinteligente”, que nos convida a pensar de forma crítica o valor da nossa atenção na era digital.

Na rubrica Economia & História, destacamos o artigo “1959: O ano que transformou Cuba e redefiniu o seu futuro”, que revisita um dos momentos mais marcantes da história contemporânea e os seus impactos económicos duradouros. Os Conceito Económicos deste mês focam-se nos Modelos de Recursos Humanos, com especial atenção ao modelo Soft ou de Harvard, um dos mais relevantes na gestão estratégica de pessoas nas organizações, e na Tragédia dos Comuns.

Na Sugestão de Leitura, propomos Freakonomics: O Estranho Mundo da Economia, um livro provocador e envolvente que aplica a lógica económica a fenómenos sociais do quotidiano. E, como sempre, terminamos com os Acontecimentos do Mês, a nossa rubrica de fecho, onde olhamos com sentido crítico e humor para alguns dos episódios mais curiosos das últimas semanas.

Este foi um ano exigente, mas profundamente gratificante. Tivemos a oportunidade de dar continuidade a projetos com impacto e lançar novas iniciativas com ambição, sempre com o objetivo de reforçar o papel da FES no meio académico. Nada disto teria sido possível sem a minha equipa. O vosso compromisso, criatividade e sentido de responsabilidade foram a base de tudo aquilo que alcançamos. Foi um privilégio enorme partilhar esta experiência convosco.

A todos os que contribuíram ou acompanharam o trabalho da FES ao longo deste ano, o meu sincero agradecimento.

E, como não podia deixar de referir, este ano foi também uma forma de homenagear a nossa SS. A frase que tão bem nos guiou, “É FES, é amor”, nasceu dela, e carrega tudo aquilo que esta organização representa. E é com estas palavras que escolho encerrar este ciclo.

FEP Economics Society
Estudar, Educar e Debater Economia

Com carinho,
A Presidente, Inês Ramalho

FEP ECON OMICS SOCIE TY