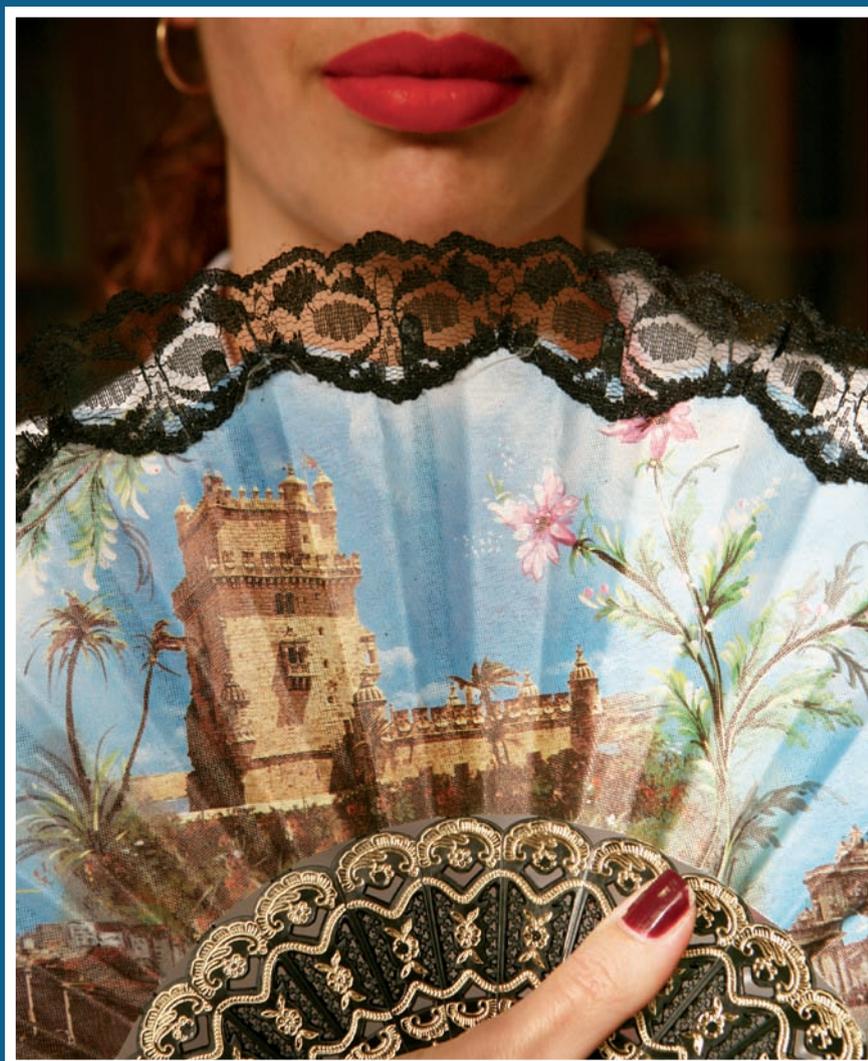


# DIRIGIR >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

Nº 101

## MARKETING E COMUNICAÇÃO



**SEPARATA**  
COMO SE CONSTRÓI A IMAGEM  
DE UMA EMPRESA OU PRODUTO

# SUMÁRIO

## SEPARATA

Como se constrói a imagem de uma empresa ou produto  
Joaquim Vicente Rodrigues, Nuno Abreu

## EDITORIAL 2

## DESTAQUE

Comunicação organizacional: um instrumento para a gestão 3

Paulo Pereira de Almeida

## Sabia que...

Novas regras no mercado de conteúdos 7

Nuno Gama de Oliveira Pinto

A estratégia de marketing na pequena empresa 8

J. M. Marques Apolinário

## HISTÓRIA E CULTURA

Sobreviver, conviver... viver! 13

João Godinho Soares

## GESTÃO

Identidade e imagem corporativa 19

Ana Teresa Penim



Fundamentos da comunicação empresarial 24

Carlos Barbosa de Oliveira

## Tome Nota

Novos mercados e desafios organizacionais 30

Nuno Gama de Oliveira Pinto

PME: novos e maiores desafios 33

Glória Rebelo

Os Portugueses são produtivos ou não? 38

Teresa Escoval



## Radar Global

Fundos soberanos: um aríete apontado ao Ocidente 42

Pedro Mendes Santos

## Knowledge Tracker:

Wikipédia: a construção democrática do conhecimento 43

Ruben Eiras

## Temas Práticos de Gestão

Como reagir aos preços da concorrência 44

J. M. Marques Apolinário

Disse sobre Gestão 47

## DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Persistir na mudança: um risco calculado... 49

Alice Cardoso

## Breve

Dirigir, 100 números, 20 anos 55

## Índice 2007

Índice dos artigos publicados do n.º 97 ao n.º 100 56

## Livros a ler 62

## Euroflash 64

Nuno Gama de Oliveira Pinto

## FICHA TÉCNICA

### PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional, I.P.

### DIRECTOR

Francisco Caneira Madelino

### COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR

Maria Fernanda Gonçalves

### COORDENADORA DA DIRIGIR

Lídia Spencer Branco

### CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma  
António Valarinho  
Francisco Caneira Madelino  
Francisco Vasconcelos  
Henrique Mota  
José Leitão  
João Palmeiro  
J.M. Marques Apolinário  
J. Vicente Ferreira  
Lídia Spencer Branco  
Maria Fernanda Gonçalves  
Maria Helena Lopes

### APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Varela

### REDACÇÃO E ASSINATURAS

Departamento de Formação Profissional  
Direcção das Revistas Dirigir e Formar  
Tel.: 21 861 41 00  
Ext.: 2652, 2719  
Fax: 21 861 46 21  
Rua de Xabregas, nº 52  
1949-003 Lisboa  
e-mail: dirigir@iefp.pt

### DATA DE PUBLICAÇÃO

Março 2008

### PERIODICIDADE

4 números/ano

### DESIGN E PAGINAÇÃO

Extramedia Design Studios

### CAPA

Jorge Barros

### IMPRESSÃO

Tipografia Peres

### TIRAGEM

21 000 exemplares

### CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo,  
data de nascimento, morada, função  
profissional, empresa onde trabalha  
e respectiva área de actividade para:  
Rua de Xabregas, nº 52  
1949-003 Lisboa

### NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

Os artigos assinados são de exclusiva  
responsabilidade dos autores,  
não coincidindo necessariamente  
com as opiniões do Conselho Directivo  
do IIEFP. É permitida a reprodução  
dos artigos publicados, para fins  
não comerciais, desde que indicada  
a fonte e informada a Revista.

# EDITORIAL

Os temas da comunicação organizacional e do marketing já foram objecto de análise noutros números da *Dirigir*. Mas porque os conceitos e as suas formas de abordagem evoluem, voltamos a retomar estas questões na presente edição da revista, perspectivando o conceito de comunicação e de marketing sob a óptica do relacionamento dinâmico.

Comunicação vem do latim *communicare*, que significa «pôr em comum», o que desde logo implica a existência de uma linguagem comum entre o receptor e o transmissor; daqui se infere que a comunicação foi, pois, responsável pelo desenvolvimento humano e pela sua organização.

Nos nossos dias, numa qualquer organização, a informação e os processos de comunicação assumem um papel fundamental enquanto instrumentos estratégicos de gestão empresarial, uma vez que é através destes instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões, estabelecem contactos com clientes, fornecedores e parceiros, ou seja, permite-lhes desenvolver novas estratégias de negócios e alcançar uma maior competitividade. Por outro lado, existe uma interacção entre a comunicação, a publicidade e o marketing, sendo que o desenvolvimento de um bom plano de marketing é essencial à sobrevivência e ao sucesso da organização.

À circulação da informação e aos processos de comunicação está também associada a imagem da organização que hoje em dia assume um papel tão importante quanto os seus produtos e serviços. Estas são questões de tal forma estratégicas numa organização que as elegemos como tema da Separata publicada nesta revista.

É, pois, à volta destas questões que se centram os artigos que escolhemos para destaque nesta edição. Depois de os lermos, penso que é consensual afirmarmos que uma organização pode ter ou não sucesso, em grande parte, pela sua comunicação ou pela falta dela.





# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: **Um instrumento para a gestão**

por: PAULO PEREIRA DE ALMEIDA — Professor do ISCTE e Investigador

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações (Thill, 2007a; Thill, 2007b)

## 1. A importância da comunicação na gestão estratégica

Na comunicação organizacional existe um conjunto de pressupostos que os diversos estudos sobre este tema têm vindo a revelar:

- As pessoas agem de forma racional, sendo que geralmente têm acesso a um conjunto de informações necessárias para tomarem decisões racionais que podem articular, a menos que exista algum problema no processo de comunicação.
- A comunicação é sobretudo um processo mecânico em que uma mensagem é construída e codificada por um remetente, transmitida através de um canal e, em seguida, recebida e decodificada por um receptor; a distorção, representada como uma eventual diferença entre o original e as mensagens recebidas, pode e deve ser identificada e reduzida ou eliminada.
- A organização funciona como o local onde a comunicação tem lugar; as eventuais diferenças na função de comunicação ocorre numa organização e podem ser identificadas e estudadas como factores que afectam a actividade comunicativa.



Cada vez mais, a informação e a comunicação têm assumido um papel importante na prática de gestão empresarial no mundo globalizado. O chamado campo de estudo da comunicação empresarial tem sido, nas últimas décadas, uma área de desenvolvimento de práticas que permitem às empresas desenvolverem a sua gestão estratégica de negócios. No entanto, as transformações constantes ocorridas no campo sociopolítico e no económico e o avanço significativo de tecnologias de informação têm colocado em xeque os fundamentos da comunicação empresarial. Vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam de encontrar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade.

No âmbito dessas novas lógicas encontra-se, justamente, a importância da informação e da comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contactos com clientes, fornecedores e parceiros. A comunicação empresarial tem assumido, nos últimos anos, maior complexidade, tendo em vista a necessidade de trabalhar com diferentes públicos (portanto diferentes conteúdos, discursos ou linguagens), o aumento da concorrência, a segmentação dos *media* e a introdução acelerada das novas tecnologias. Hoje, a comunicação empresarial já desempenha papel fundamental, definindo-se como estratégica para as organizações.



## 2. Desenvolver um Plano de Comunicação

Para a elaboração de um Plano de Comunicação (PdC) deve ser tido em conta um conjunto de questões que ajudem a decidir quais as matérias a incluir neste documento. Sem pretendermos ser exaustivos, podemos destacar os conteúdos constantes do quadro seguinte (Quadro 1).

Quadro 1

| Checklist de criação de um PdC   |
|--|
| 1. Quais são as mensagens que se pretende fazer passar?  |
| 2. A que <i>stakeholders</i> considerados chave se pretende fazer chegar essa mensagem (e.g., clientes, financiadores, líderes, fornecedores, <i>media</i> , etc.)?  |
| 3. Qual é a melhor abordagem para chegar a cada um dos <i>stakeholders</i> considerados chave, incluindo-se aqui a questão de «como» e de «quem» deve ser o emissor? |
| 4. Como será avaliada a eficácia desta mensagem e a sua recepção por estes <i>stakeholders</i> considerados chave?   |

Em termos de desenvolvimento, os PdC podem ser aplicados em diversas etapas, das quais damos conta de seguida (Thill, 2007a; Thill, 2007b):

- Assegurar que cada colaborador recebe uma cópia do plano estratégico, que inclui a organização da missão, visão, valores, declaração, objectivos estratégicos e estratégias da empresa.
- Garantir que cada colaborador recebe um manual de acolhimento com informação *up-to-date* das políticas de gestão de recursos humanos.
- Realizar regularmente reuniões de gestão (pelo menos de duas em duas semanas) para estabelecer a comunicação entre os diferentes colaboradores e unidades de estrutura.
- Realizar reuniões mensais para anunciar as grandes/mais importantes realizações e objectivos alcançados pela empresa.



- Realizar reuniões regulares para anunciar objectivos extraordinários alcançados pela empresa.
- Garantir que todos os colaboradores recebem anualmente informação acerca do seu desempenho, planos de carreira e *gaps* de formação e de recursos.

## 3. A comunicação e a Gestão pela Competência

De notar ainda que a questão da comunicação também é essencial para a gestão moderna, em particular quando nos referimos à Gestão pela Competência. Esta assenta numa simplicidade do funcionamento organizacional baseada em três pontos cardiais (Almeida e Rebelo, 2005):

- Simplicidade da organização do trabalho de base: na Gestão pela Competência, uma vez montados os dispositivos mais adequados para a conjugação das competências e claramente identificados os papéis profissionais de cada indivíduo, está feito o essencial; depois, e empregando instrumentos eficazes de comunicação, a complementaridade das competências e a reflexão em torno de problemas comuns poderão ser a base para a antecipação de novos problemas, para a resolução de incidentes de qualidade e/ou para a definição das competências a desenvolver no futuro.
- Simplicidade do controlo de execução do trabalho e da comunicação: na Gestão pela Competência, o



controlo de realização de objectivos apela à inteligência e à iniciativa dos indivíduos, fazendo com que os trabalhadores confirmem um sentido ao seu trabalho, envolvendo-se responsabilmente na sua realização, designadamente a partir de instrumentos comunicacionais eficazes.

- Simplicidade das relações entre indivíduos e entre unidades de estrutura: na Gestão pela Competência importa acentuar a complementaridade dos papéis e desenvolver a transversalidade da comunicação.

Enquanto orientador das práticas de gestão de recursos humanos, o actual modelo da competência resulta de uma conjugação de cinco elementos, nos quais a comunicação empresarial também assume um papel de destaque (Almeida e Rebelo, 2005):

- A actividade humana reposiciona-se agora no confronto com acontecimentos (avarias e outras áleas) que se produzem de maneira imprevista e vêm perturbar o normal desenvolvimento das actividades de trabalho; cada colaborador deve fazer face a estes acontecimentos, confrontar-se com problemas inéditos e encontrar soluções adaptadas em tempo útil.
- Neste contexto, a comunicação torna-se uma componente essencial da estruturação das actividades de trabalho; actualmente trata-se de gerar interações com os outros colaboradores a fim de se construir, em torno dos acontecimentos, uma compreensão recíproca e encontrar uma base de acordo sobre os objectivos de acção futura das empresas.
- As empresas têm agora de fazer esforços para melhorar a *performance*, elevando a utilização de ferramentas de identificação das qualificações, conhecimentos, características pessoais e comportamentais necessárias para a prossecução dos seus objectivos estratégicos.
- As actividades de trabalho baseiam-se no modelo da competência enquanto ferramenta descritiva que

identifica as competências, o conhecimento, as características pessoais e os comportamentos necessários para um colaborador executar eficazmente um papel na empresa e, simultaneamente, contribuir para atingir os seus objectivos estratégicos.

- Trabalhar consiste cada vez mais em criar os serviços para um destinatário preciso (cliente ou utente); é precisamente esta produção serviços que dá um sentido unificado à comunicação empresarial.

Além destas questões, importará considerar ainda alguns princípios para o desenvolvimento de uma comunicação empresarial eficaz. Estes estão sistematizados no quadro seguinte (Quadro 2):

Quadro 2

| Princípios-chave para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz   |
|---|
| 1. A gestão deve compreender e apoiar totalmente a premissa de que as empresas devem ter um elevado grau de comunicação interna. Com demasiada frequência, a gestão aprende a necessidade de comunicação por sentir que tem de responder à sua falta.   |
| 2. Uma comunicação eficaz inicia-se com a efectivação de competências em matéria de comunicação, incluindo as competências básicas de escutar, falar, questionar e partilhar <i>feedback</i> .  |
| 3. Um factor essencial para o desenvolvimento eficaz das comunicações em qualquer empresa é cada colaborador assumir a responsabilidade por essa comunicação e sugerir quando e como alguém poderia comunicar de forma mais eficaz, em particular considerando os princípios da comunicação não violenta. |

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, P. P. e REBELO, G., *A Era da Competência*, Lisboa, RH Editora, 2004.  
 GARGIULO, T., *Stories at Work*, Nova Iorque, Praeger Publishers, 2006.  
 THILL, J. V., *Business Communication Today*, Nova Iorque, Prentice Hall, 2007a.  
 THILL, J. V., *Excellence in Business Communication*, Nova Iorque, Prentice Hall, 2007b.

# NOV@S REGRAS NO MERCADO DE CONTEÚDOS

por: NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)

A Comissão Europeia pretende reforçar a regulação no mercado único de filmes, música e jogos *on-line* de modo a aumentar a competitividade no sector e a, simultaneamente, proteger os direitos relativos à propriedade intelectual. «Este sector está a sofrer com a fragmentação da regulação na Europa, devido à falta de regras claras para o consumidor no acesso ao conteúdo *on-line* protegido e aos desentendimentos entre os *players* do mercado sobre os assuntos fundamentais, como impostos e cópias privadas», salientou Viviane Reding, comissária para a Sociedade da Informação e Meios de Comunicação. Por outro lado, os ministros europeus das Finanças chegaram recentemente a acordo sobre o regime de tributação, relativo ao IVA, nos serviços electrónicos por Internet, uma matéria que se encontrava bloqueada há cerca de cinco anos.

O Luxemburgo que, desde 2004, tinha vindo a colocar algumas reservas sobre este tema, aceitou uma proposta de compromisso apresentada pela presidência portuguesa do Conselho da União Europeia. Recorde-se que em matéria de fiscalidade, como sucede, aliás em outros domínios, continua a ser exigida a aprovação por unanimidade, ou seja, as decisões tomadas terão de merecer a concordância dos 27 Estados-membros da União Europeia.

A partir de 2019, o IVA nos serviços vendidos através da Internet (telecomunicações e outros) passará a ser cobrado e pago às autoridades do país de consumo e não, como actualmente sucede, às do Estado-membro onde está instalada a empresa.



A partir de 2015 será implementado um sistema de partilha de receitas fiscais, ficando o país onde está instalada a empresa com 30%. Trata-se de um sistema regressivo até 2019, ano em que a receita fiscal reverterá, então, na totalidade, como referimos, para o país de consumo do bem adquirido através da Internet.



8

# A ESTRATÉGIA DE MARKETING NA PEQUENA EMPRESA

por: J. M. MARQUES APOLINÁRIO — Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

No conceito de marketing a empresa parte de duas preocupações básicas. Primeiro, identificar as necessidades dos clientes e, segundo, adaptar os meios e actividades da empresa de modo a oferecer bens e serviços que vão ao encontro da preferência dos clientes – com lucro, naturalmente

## ATITUDE DE MARKETING

O desenvolvimento do plano de marketing, mesmo nas pequenas empresas, deve ser considerado uma tarefa de alta prioridade. Infelizmente ainda há muitos empresários convencidos de que o único requisito para o sucesso é abrir a porta e esperar os clientes. O que eles não in-

teriorizam é que a venda é o culminar de um processo complexo. Toda a empresa (ou negócio) está sujeita a influências, quer internas quer externas, que condicionam a sua actividade. Entre os factores internos incluem-se a situação financeira, capacidades de gestão, recursos humanos e, enfim, os bens e serviços oferecidos para venda. Entre as variáveis externas estão as condições gerais

da economia, características da população que constitui o mercado potencial, tendências sociais e culturais, tecnologia, concorrência e enquadramento legal e político. Consequentemente, os responsáveis das pequenas empresas (ou das grandes, não importa) devem ter em consideração que o sucesso do negócio não se confina apenas ao acto de venda, mas depende largamente da capacidade de planear, organizar, dirigir e controlar todas actividades da empresa face às condições internas e externas em que esta opera.

Embora ainda haja muitas empresas norteadas pelo conceito de venda, isto é, insistindo em vender aquilo que produzem em vez de venderem aquilo que o cliente deseja, certo é que a atitude de marketing é uma realidade bastante disseminada, inclusive no âmbito das pequenas unidades.

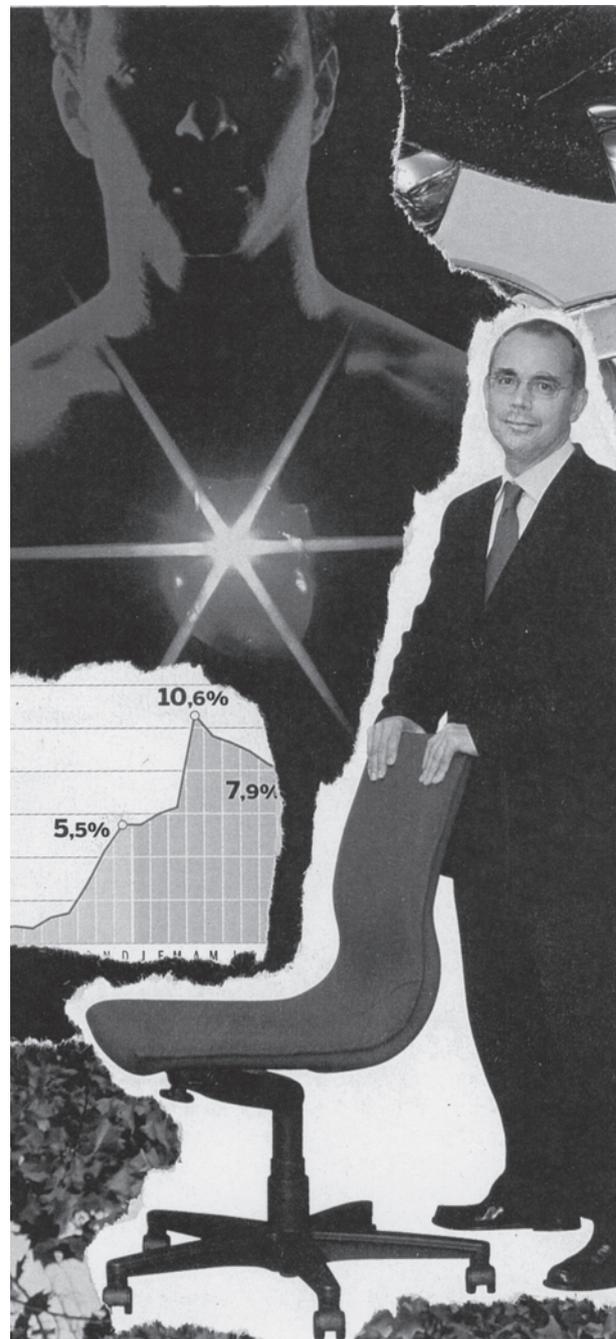
Enquanto o conceito de venda adopta uma perspectiva de dentro para fora, uma vez que toma como dados a produção e os produtos existentes, pelo contrário o conceito de marketing adopta uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, centra-se nas necessidades do cliente e coordena todas as actividades internas em função delas, de modo a oferecer uma satisfação duradoura aos clientes e obter lucros.

No conceito de marketing a empresa parte de duas preocupações básicas. Primeiro, identificar as necessidades dos clientes e, segundo, adaptar os meios e actividades da empresa de modo a oferecer bens e serviços que vão ao encontro da preferência dos clientes – com lucro, naturalmente. Começa-se, assim, por definir o alvo para o qual se dirige a oferta dos produtos e, definido esse alvo, todos os esforços são depois orientados para a realização desse duplo objectivo – satisfação dos clientes e produção de lucros.

**Ideias-chave:**

- No conceito de marketing a empresa assume dois propósitos básicos e permanentes: primeiro, identificar as necessidades dos clientes; segundo, adaptar os meios e orientar as actividades para a satisfação duradoura, e com lucro, dessas necessidades.
- No centro de atenção está o cliente, as suas necessidades e preferências; os meios, as actividades e os produtos são instrumentos.
- Segundo o conceito de marketing, as empresas devem incorporar os seguintes objectivos nas suas práticas de gestão: (1) Identificar o alvo de mercado – tipo

de clientes para os quais entende canalizar preferencialmente os seus produtos. (2) Garantir uma oferta permanente de produtos ou serviços que correspondam, em termos de qualidade e preço, ao interesse dos clientes-alvo. (3) Identificar as potenciais alterações no mercado que possam afectar o negócio. (4) Coordenar todas as funções e actividades, de forma integrada, de modo a responder atempadamente aos requisitos do mercado.



## ESTRATÉGIA DE MARKETING

De acordo com a filosofia de marketing, a definição das diferentes políticas (de produto, preço, distribuição, comunicação) deve obedecer a uma lógica coerente, apoiando-se em directrizes precisas que derivam das opções fundamentais acerca do mercado. O marketing torna-se assim uma função empresarial estratégica, com o objectivo de manter todos os elementos da organização centrados no cliente. Nas pequenas empresas, em geral, tais opções consistem fundamentalmente na:

- (1) escolha dos alvos (segmentação de mercado);
- (2) identificação das fontes de mercado;
- (3) definição do posicionamento;
- (4) selecção dos eixos estratégicos.

Estas opções fundamentais traduzem-se em directrizes em função das quais, na fase seguinte de elaboração da estratégia de marketing, se decide objectivamente quanto às diferentes políticas do marketing-mix, isto é, os produtos a distribuir, os níveis de preço a praticar, os circuitos de distribuição a utilizar e as acções de promoção a desenvolver.

### 1. Segmentação de mercado

Como o próprio nome indica, é o processo de dividir o mercado agregado em partes (segmentos) homogéneas com o objectivo de ir ao encontro das preferências dos clientes de forma mais directa. As pequenas empresas dispõem de recursos limitados e, regra geral, tentar satisfazer a todos implica não satisfazer a ninguém. Por conseguinte, as empresas poderão tirar melhor proveito dos seus esforços se estes forem concentrados num determinado segmento-alvo. Através da segmentação do mercado, o empresário define a área de mercado em que pretende actuar, demarcando-se desta forma dos demais concorrentes existentes nos outros segmentos de mercado. Por exemplo, quando a revista *Cosmopolitan* foi lançada em Portugal tinha um alvo qualitativo e quantitativamente definido: em termos quantitativos visava atingir o público feminino entre os 18 e os 38 anos; em termos qualitativos dirigia-se às mulheres que assumiam sem complexos o lado egoísta feminino, mulheres emancipadas e independentes<sup>1</sup>.

O alvo não tem obrigatoriamente de ser estreito ou ser composto por um único segmento. Por vezes, a ne-

cessidade de um produto ou serviço é tão geral que o alvo inclui quase todos os clientes do mercado, caso por exemplo de alguns hipermercados. Nessas situações de alvos múltiplos – ou estratégia diversificada – o interesse poderá abranger vários segmentos, por vezes até todos os segmentos do mercado potencial. Mesmo assim é possível a consideração de alvos diferenciados, considerando-os como mercados distintos e, consequentemente, aplicando estratégias de marketing diferentes, especificamente adaptadas a cada um deles. Exemplo: fabricantes de refrigerantes prevêem apresentações diferentes – garrafas gigantes destinadas às famílias ou variantes *light* destinadas a pessoas preocupadas com o seu peso.

### Ideias-chave:

- Para serem mais eficazes e eficientes, regra geral as pequenas empresas não devem dispersar os seus esforços e meios, mas centrá-los num determinado segmento de mercado, isto é, devem definir um alvo.
- A escolha do alvo inclui duas possibilidades: opção por um alvo único e estreito – estratégia concentrada – ou opção por um alvo único e vasto – estratégia indiferenciada.
- A opção por um alvo estreito – estratégia concentrada – implica que a empresa só se interesse por um segmento específico de mercado para o qual considera ter vantagens específicas, renunciando deliberadamente aos outros. Exemplo: canalizador que trabalha apenas para firmas de construção, excluindo prestação de serviços de reparação a clientes (habitações) particulares.
- A escolha de um alvo vasto – estratégia indiferenciada – consiste em a empresa interessar-se indistintamente pelo conjunto dos consumidores ou compradores potenciais do produto. Embora possa proporcionar vantagens económicas (redução de custos unitários), esta estratégia adapta-se mal aos mercados actuais, cada vez menos homogéneos.

### 2. Identificação das fontes de mercado

Enquanto a escolha dos alvos consiste em decidir quem queremos que compre ou consuma o produto, as fontes de mercado indicam-nos os produtos contra os quais

vamos vendê-lo. Isto é, *com que outros produtos entrará ele em concorrência*. Com efeito, sendo facto assente que os recursos financeiros dos clientes são limitados, toda a compra por eles efectuada implica a renúncia, por um montante equivalente, de outras compras que teriam podido fazer. Por consequência, para uma empresa que se prepara para lançar um novo produto ou que procura aumentar as vendas de um dos seus produtos actuais é necessário procurar saber *em detrimento de que outras compras ou despesas* dos seus consumidores potenciais se farão as vendas suplementares. Existem sempre três fontes de mercado possíveis a que correspondem três opções estratégicas principais.

As três principais fontes de mercado

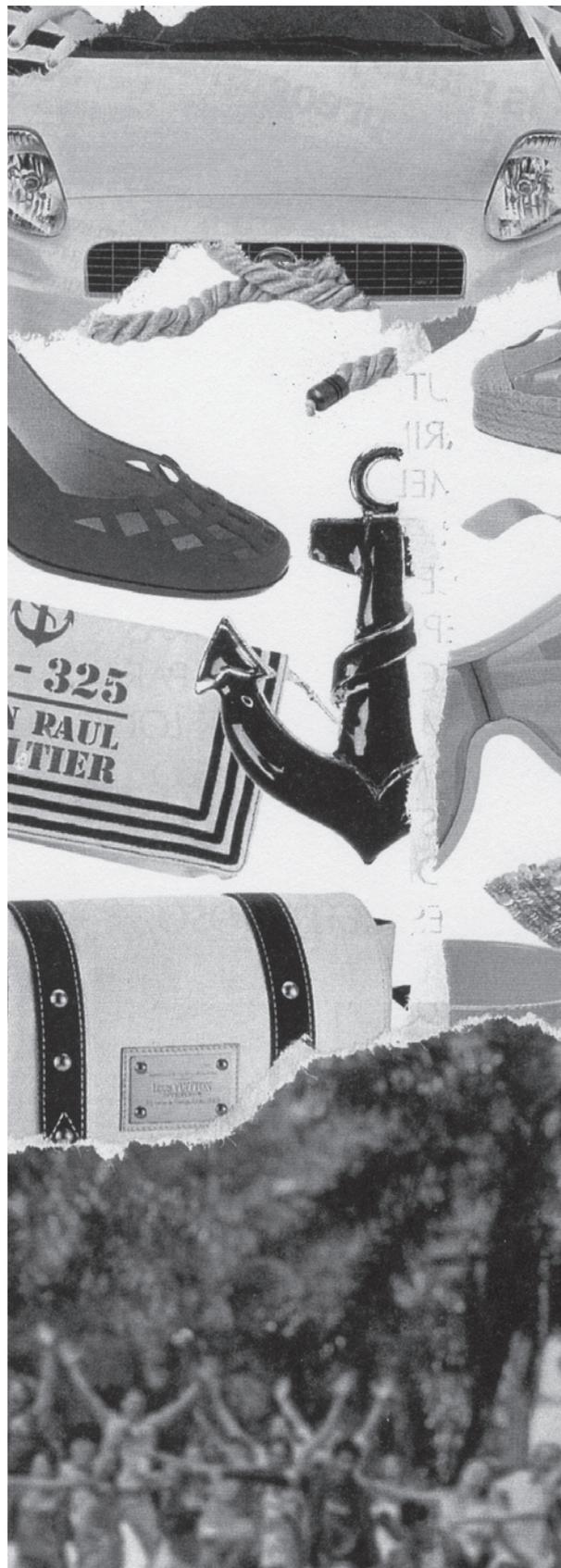
|   | Fontes de mercado possíveis                           | Opções estratégicas correspondentes                                |
|---|---|--|
| 1 | Produtos análogos já vendidos pela empresa            | Canibalização voluntária   |
| 2 | Produtos da mesma categoria vendidos por concorrentes | Concorrência directa   |
| 3 | Outras categorias de produtos                         | Concorrência alargada (ou difusa): crescimento da procura primária |

Fonte: Mercator [6.ª edição], D. Quixote, pág. 450.

Por razões de sistematização, as três principais fontes de mercado foram apresentadas em separado mas, na prática, acontece frequentemente que uma empresa não opta por uma única fonte de mercado mas sim por várias fontes em conjunto.

### 3. Posicionamento

Um dos conceitos-chave da definição de uma estratégia de marketing é também a escolha do posicionamento. O posicionamento está relacionado com a percepção do



produto pelo cliente. Mas essa percepção não é exactamente o mesmo que a imagem. O posicionamento do produto visa estabelecer um ponto de referência em relação à concorrência, de modo a permitir aos clientes situarem e distinguirem o produto no universo dos produtos análogos. Por isso, comporta geralmente dois aspectos complementares – a identificação e a diferenciação. Identificação – de que género de produto se trata. Diferenciação – o que o distingue dos outros produtos do mesmo género.

Definido desta forma, o posicionamento constitui um atributo estável e durável de um produto, de tal forma que permanecerá o mesmo durante toda a vida desse produto. É isto que explica que por vezes se utilize, como sinónimo do termo posicionamento, o termo *identidade* ou *personalidade de marca*.

#### Ideias-chave:

- O posicionamento de um produto consiste na forma como os clientes percebem esse produto e o distinguem dos outros produtos análogos. É, digamos assim, tudo o que eles sabem, pensam e sentem acerca do produto. Por vezes o posicionamento é simplificado através de uma ideia. Exemplo: os automóveis Volvo são seguros.
- Existem três razões principais para o empresário, desde o primeiro momento da elaboração da sua estratégia de marketing, proceder à escolha de um posicionamento para o produto considerado. (1) O posicionamento é a base para as decisões a tomar no que diz respeito às políticas de produto, de preço, distribuição e comunicação (marketing-mix). (2) O posicionamento desempenha um papel importante nas decisões de compra dos clientes. (3) Se a empresa não escolher o posicionamento dos seus produtos, os clientes encarregar-se-ão disso.

#### 4. Eixos estratégicos

A quarta opção fundamental de uma estratégia de marketing consiste na definição de chamados *eixos estratégicos* ou, como também por vezes se diz, *plano de manobra*. Esta opção consiste, no essencial, em estabelecer o campo no qual se farão incidir os esforços e meios de acção principais. A razão pela qual se devem prever eixos prioritários é a limitação dos recursos. Uma vez que não se

pode actuar, com igual intensidade, em todas as frentes, devem concentrar-se os esforços nas acções decisivas.

Os principais tipos de prioridades que se podem estabelecer numa estratégia de marketing dizem respeito aos produtos, aos segmentos de mercado, aos alvos, às fontes de mercado e às componentes do marketing-mix. Os eixos estratégicos traduzem-se assim, por exemplo, na escolha de produtos prioritários, escolha de segmentos de mercado prioritários, alvos prioritários, etc. Chama-se «centro do alvo» ao subconjunto de compradores que é estrategicamente essencial conquistar e fidelizar (grandes consumidores, jovens consumidores, consumidores influentes, etc.).

#### 5. Marketing-mix

Tomadas as opções de mercado fundamentais, há que definir seguidamente, numa lógica coerente com essas opções, as diferentes políticas de produto, de preço, de distribuição e de comunicação.

#### Ideias-chave:

- O marketing-mix diz respeito às principais variáveis de acção, ou seja, os produtos a vender, os preços a praticar, os circuitos de distribuição a utilizar, as acções de promoção a desenvolver.
- O marketing-mix deve ser formulado em função e em coerência com as características do mercado e as orientações decorrentes das opções anteriores, em particular quanto aos *eixos estratégicos*.
- Na preparação do plano de marketing torna-se necessário ponderar sobre a importância de cada uma das variáveis do marketing-mix porquanto se, por um lado, umas contribuirão mais do que outras para obter vantagens competitivas, também, por outro lado, financeiramente sempre umas serão mais gravosas do que outras.

#### Nota:

1 – Exame, citado em *Mercator* (6.ª edição) pág. 449.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

WILEY, Pickle e ABRAHAMSON, *Small Business Management*.  
LENDREVIE, Jacques e outros, *MERCATOR*, D. Quixote.

# SOBREVIVER, CONVIVER, ... VIVER!

[Breve Crónica sobre a Comunicação na Família]

por: JOÃO GODINHO SOARES — Engenheiro

## Capítulo 1 – Ele e Ela

«Com açúcar, com afecto  
 Fiz seu doce predilecto  
 P'ra você parar em casa  
 Qual o quê  
 Com seu terno mais bonito  
 Você sai, não acredito  
 Quando diz que não se atrasa  
 [...]  
 Quando a noite enfim lhe cansa  
 Você vem feito criança  
 P'ra chorar o meu perdão  
 Qual o quê  
 Diz para eu não ficar sentida  
 Diz que vai mudar de vida  
 P'ra agradar meu coração  
 E ao lhe ver assim cansado  
 Maltrapilho e maltratado  
 Ainda quis me aborrecer  
 Qual o quê  
 Logo vou esquentar seu prato  
 Dou um beijo em seu retrato  
 E abro meus braços p'ra você.»

*Com Açúcar, com Afecto*

Autor: Chico Buarque de Hollanda



A abordagem do tema – a comunicação na família, numa perspectiva evolutiva – obriga-nos, antes de mais, a clarificar os conceitos de «comunicação» e «família». São conceitos muito importantes porque muito próximos de todos nós, e que já mereceram extensas análises, mais ou menos acessíveis ao comum dos mortais, mais ou menos científicas, algumas destinadas a elites intelectuais, mas que rodam todas elas em torno de alguns (poucos) conceitos fundamentais que aqui adoptaremos para facilidade de leitura.

**Comunicação:** processo utilizado pelos seres vivos para transmitirem informação entre si utilizando os cinco sentidos físicos (visão, audição, tacto, olfacto e paladar), sob a forma de sinais que são lidos/descodificados pela mente; permite conhecer o meio que envolve cada ser; tem especial importância no conhecimento físico e afectivo de outros seres, em especial dos da mesma espécie; é um factor essencial de sobrevivência.

**Família:** conjunto de indivíduos com uma ou mais características comuns, normalmente físicas e/ou afectivas; embora historicamente as características predominantes



sejam as físicas, nas quais prevalece a consanguinidade, estendida à linhagem e mesmo à raça, modernamente tende-se a considerar que o que predomina na aproximação e união das pessoas é a afectividade, os laços sentimentais, o amor.

Pelo meio permanecerá, ao longo dos tempos, a união «administrativa», o contrato como base da família, também conhecido por «casamento», convenção que em muitas sociedades tem forte cariz religioso e que continua a designar genericamente a união, religiosa ou civil, entre duas pessoas (seja qual for o seu género...).

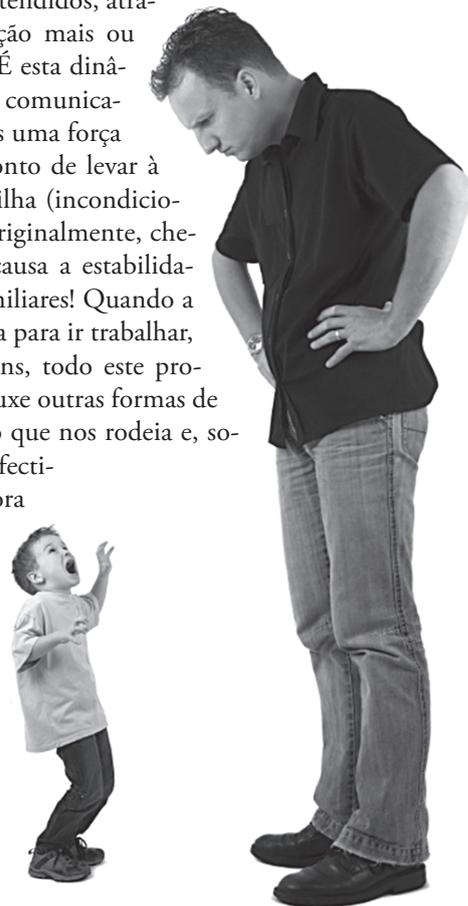
14 Passemos, então à ligação destes dois conceitos. Dos Estados Unidos vem um estudo sobre «comunicação familiar» onde, de acordo com os seus autores, pode ser interpretada segundo quatro pontos de vista, todos baseados, como referido, no sentimento amoroso: a intimidade, ou seja, o que de mais semelhante têm dois seres – confiança, respeito, amor; paixão ou desejo sexual; individualidade: independência e equidade; factores externos: segurança e pressão social (esta muito ligada à descendência).

A centralidade da família em torno das questões afectivas, sendo o amor o «ligante» principal, explica, em larga medida, a situação vivida pela família actual, contrastando com a «família tradicional», «família nuclear» ou «família conjugal», entendida como um pai e uma mãe que vivem sob o mesmo tecto com os seus filhos naturais. Esta família caracteriza(va)-se por se construir com base na tradição, na convenção, na conveniência, na dependência total de uns elementos relativamente a outros (existência de dominantes e dominados). A família actual assenta em laços afectivos, liberdade individual, igualdade de direitos, auto-sustentabilidade dos seus elementos. Na família tradicional a comunicação desenvolve-se sobretudo ao nível da sobrevivência, predominando a unidireccionalidade (dos elementos dominantes para os dominados). Na família afectiva predomina a comunicação bidireccional, a argumentação numa base de igualdade. Consequentemente, o primeiro modelo é mais estável e

o segundo mais instável, o que explica, em larga medida, a volubilidade (não confundir com vulnerabilidade) da família actual.

No início dos anos noventa, estudos desenvolvidos em países ocidentais, em especial nos EUA, demonstravam que só uma em cada quatro famílias mantinha o modelo tradicional(!). No dealbar do século XXI, um grande número de famílias do mundo ocidental são monoparentais ou de padrasto/madrasta e enteados. Embora mantendo-se, por larga maioria, a tradição do casamento, a família tradicional tende a tornar-se a excepção. As transformações sociais e económicas dos tempos modernos foram acompanhadas por um novo paradigma na comunicação familiar, muito mais rico mas muito mais intranquilo. Ainda assim, há que reconhecê-lo, muito mais apaixonante!

Nas estruturas familiares primitivas, onde as ligações entre indivíduos se estabeleciam a partir de um misto espontâneo de instinto gregário, segurança, sexualidade e preservação da espécie, a comunicação desempenhava um papel primário, simples e imediato. Longe dos processos complexos e sofisticados que se lhe seguiram até aos dias de hoje, em que os indivíduos são obrigados a processar grandes quantidades de informação, trabalhada, para os fins pretendidos, através de argumentação mais ou menos elaborada. É esta dinâmica que torna a comunicação nos nossos dias uma força tão poderosa, a ponto de levar à destruição da partilha (incondicional) estabelecida originalmente, chegando a pôr em causa a estabilidade das ligações familiares! Quando a mulher saiu de casa para ir trabalhar, ao lado dos homens, todo este processo acelerou, trouxe outras formas de entender o mundo que nos rodeia e, sobretudo, outras afectividades dentro e fora do seio familiar. A comunicação mantém-se entretanto uma ferramenta poderosa para a ultrapassagem de dificuldades que podem pôr em causa as ligações afectivas entre os



elementos da família. A sua ausência, por outro lado, acelera o processo de desagregação, em especial se por causa ou como resultado da indiferença, essa inimiga visceral do amor.

## Capítulo 2 – Pai e Filho

«O meu filho não fala comigo. É uma forma de descrever o que sinto. Sei muito pouco da vida dele. Quando o interpelo as respostas são monossilábicas e dadas, muitas vezes, com esforço. Não sei porquê. Neste aspecto, não me parece que a minha mulher tenha vantagem evidente. Ela própria o reconhece, mas aceita melhor do que eu. Entretanto, lembro-me bem dos comentários que ouvi muitas vezes à minha mãe. Eu também não partilhava a minha vida com ela, não sentia qualquer necessidade e, além disso, incomodava-me quando a minha realidade corria o risco de ser revelada. Ainda hoje. Neste aspecto, o meu filho herdou os meus piores genes. Digo piores agora, que reconheço o quanto é angustiante a ausência de comunicação. Na idade dele parecia-me tudo muito natural, tal como ele agora se admira quanto o confronto com o meu incómodo. Resta-me seguir o caminho indicado por aquela famosa ironia metafórica que “explica” porque é que temos duas orelhas e apenas uma boca: para ouvirmos duas vezes mais do que falamos! Agora, aguardo pacientemente que ele me fale, sem esperança de grandes revelações, note-se. Mas ainda assim, serei um ouvinte atento, para que ele sinta que deste lado alguém está disposto a ouvi-lo, alguém que está presente, se e quando necessário. É meio caminho andado. O resto do caminho talvez venha depois, mantendo-se assim um potencial de comunicação. O que é tranquilizador... para ambos.»



Desde o início que não estamos a falar apenas da relação entre os elementos que constituem a dita «célula-base» da família, o casal (seja de que géneros forem, repete-se...). Efectivamente, podemos identificar vários tipos diferentes de relacionamentos familiares, cada um com a sua linguagem própria, o seu modo de comunicar. A descendência e a sua educação, por exemplo, têm forte influência na coesão do grupo.

Até que ponto é então necessária a comunicação no seio familiar? Podemos ficar só pela superfície das coisas triviais e quotidianas? E ao ficarmos neste nível não estamos a matar qualquer possibilidade de uma comunicação assente em sentimentos e emoções, geradora de afectividade, essa afectividade que cimenta o amor e faz comungar as almas? Curioso paradoxo. Se queremos ir mais fundo na relação, aumentando as oportunidades de comunicação e usando-a para nos revelarmos mutuamente, podemos estar a invadir íntimos privados, a violar a sacrossanta liberdade individual. Se ficamos pela rama, podemos perder a oportunidade de estabelecer um mínimo de empatia geradora de confiança e possibilitadora de partilha, tão necessária à satisfação do nosso instinto social. Para o sucesso da comunicação há, assim, que encontrar o ponto certo de equilíbrio entre o excesso e a carência, num processo dinâmico, complexo e difícil.

A capacidade de argumentar desde sempre se revelou um factor capaz de agitar o ambiente familiar. Os filhos na idade da adolescência sabem-no bem. As suas manifestações de revolta não são mais do que a descoberta da capacidade de contestar/argumentar. Quando começam a pensar com a sua própria cabeça descobrem que afinal há outras leituras para o que os rodeia para além das regras, valores e hábitos que os familiares lhes revelaram. Que afinal há outras verdades e outras certezas, às quais podem agora aderir generosamente. Nestas alturas, é fundamental manter a todo o custo a comunicação a funcionar, mesmo que isso signifique manter ou mesmo ampliar os confrontos entre pais e filhos. Tudo acabará bem – como acontece na maioria dos casos, felizmente – se o bom senso prevalecer e ambas as partes percorrerem metade da distância que os separa. Mas não é fácil.

Na generalidade, os pedopsicólogos estão de acordo numa coisa: na comunicação com a criança e o jovem é absolutamente fundamental falar verdade. No entanto, esta regra tem de ser utilizada com prudência e, sobretudo, muita oportunidade, já que só é exequível quando



a criança compreende. Se é cedo de mais, uma verdade pode significar um trauma de consequências imprevisíveis. Há que aguardar o momento certo, que há-de ocorrer mais tarde ou mais cedo, dependendo do processo de maturação intelectual e emocional da criança. Antes deste momento, corre-se o risco de chocar ou confundir a criança. Se a tentarmos enganar, podemos perder a sua confiança. Até que a criança esteja em condições de compreender, há que evitar os assuntos mais delicados ou complexos fazendo divergir a sua atenção para questões acessíveis. Nunca se pode perder a base de confiança que deve estar sempre presente nas relações entre pais e filhos. Este clima predispõe a criança para ouvir. Também as crianças têm duas orelhas e apenas uma boca, embora a consciência disso possa nunca vir a ocorrer. Algumas dicas que podem facilitar a comunicação entre pais e filhos: os pais devem utilizar uma linguagem acessível mas que estimule o desejo de aprender novos vocábulos e que habitue a criança às características da linguagem dos adultos; temperar sempre q.b. o processo comunicacional com a alegria, o sorriso, o humor; estabelecer regras claras, justas, acessíveis às crianças, a fim de gerar um clima de confiança; ter a coragem de dizer «não» sem-

satisfeitos. Neste caso, há que tranquilizá-los, explicando que a resposta definitiva virá mais tarde, depois de outras coisas que têm de aprender primeiro. É necessário deixar a criança crescer. A atitude paternal deve ser essencialmente informativa, orientadora e encorajadora.

### Capítulo 3 – Avô e Neto

«Aos noventa e três anos, três anos após a morte do meu pai, achou que eu já era suficientemente adulto e que chegara a altura de ter comigo uma conversa de homem para homem. Chamou-me ao gabinete dele, fechou as janelas e a porta à chave, sentou-se atrás da secretária com ar cerimonioso e formal, mandou-me sentar em frente dele, do outro lado da secretária, não me chamou “pio-lho”, cruzou as pernas, apoiou o queixo nas mãos, refletiu um pouco e disse:

– Chegou a altura de falarmos um pouco sobre a mulher.

E esclareceu logo:

– Sim, sobre a mulher em geral.

(Eu tinha na altura trinta e seis anos, estava casado há quinze e era pai de duas adolescentes.)

Ele suspirou, tossiu ligeiramente tapando a boca, endireitou a gravata, aclarou a garganta duas vezes e disse:

– [...] então, a mulher sempre me interessou, friso bem, desde sempre. E tu, por favor, não interpretes mal as minhas palavras! Porque não é nada disso em que estás a pensar! Quero apenas dizer que a mulher sempre me fascinou! Não, não é a questão feminina! A mulher como ser humano.

Riu-se um pouco e corrigiu as suas palavras:

– Interessou-me sempre em todos os sentidos. Afinal, levei toda a minha vida a observar as mulheres [...] sempre com o maior dos respetos. Observava e aprendia. E é precisamente o que aprendi que quero ensinar-te agora. Para que saibas. E agora escuta com atenção: é assim.

Parou e olhou para todos os lados, como para se certificar de que estávamos os dois completamente sozinhos no quarto, sem nenhum ouvido estranho.

– A mulher – disse – em certos sentidos é precisamente como nós. Tal e qual. Mas noutros é totalmente diferente. Sem a menor semelhança.

Aqui parou, voltou a reflectir uns instantes – talvez estivesse a rever em imaginação algumas imagens –, o seu rosto iluminou-se com o sorriso infantil e concluiu:

– Pois é. Em certos sentidos a mulher é precisamente como nós e noutros não tem a menor semelhança connosco [...] e sobre isso – concluiu e levantou-se – sobre isso ainda estou a trabalhar.

pre que necessário e justo, explicando de seguida porquê, para que a autoridade do progenitor seja naturalmente aceite.

Apesar de todas estas dificuldades, em caso algum se deve adoptar uma atitude dissuasora da natural curiosidade dos jovens. Estes devem obter sempre respostas claras e autênticas, ainda que algumas os possam deixar in-



Tinha noventa e três anos e talvez tenha continuado a “trabalhar” sobre a questão da mulher até ao fim da vida. Eu também ainda estou a trabalhar sobre ela.»

*Uma História de Amor e Trevas,*  
Amos Oz, Ed. ASA

O indivíduo é um sistema complexo porque vivo, porque racional, porque emocional. Entre as muitas coisas que tornam a pessoa um ser complexo é determinante a necessidade de reagir e interagir com tudo o que a rodeia, de receber e interpretar as informações de que necessita, seja para satisfazer as suas múltiplas necessidades, seja para influenciar o meio que a envolve.

É através da comunicação – e da informação que ela transporta – que a família se auto-ajusta fazendo com que os seres individuais que a compõem se fundam numa única entidade, característica *sine qua non* da unidade familiar. Ao longo das gerações, este processo simbiótico foi desenvolvido de formas diferentes, com maior ou menor protagonismo de um dos elementos da família, respondendo ao lento evoluir da organização social humana.

Por estranho que possa parecer, a maior distância que separa as gerações de avós e netos, quando comparada com a que separa pais e filhos, não aumenta as dificuldades de comunicação. Pelo contrário, tudo indica que o diálogo entre avós e netos é mais espontâneo e natural, em muitos aspectos, do que o de pais e filhos. Uma explicação possível para este «fenómeno» é a de que, contrariamente ao que se passa entre pais e filhos, avós e netos não disputam os mesmos «espaços», não rivalizam no conhecimento e interpretação do que os rodeia, cada um vive no seu mundo e estes mundos já estão suficientemente afastados para não chocarem entre si. Por outro lado, também parece haver um sentimento de mútua condescendência que facilita a aceitação de uns pelos outros, minimizando possíveis confrontos. Utilizando uma metáfora, a comunicação entre pais e filhos assemelha-se a um jogo de futebol onde não é possível evitar o contacto físico, enquanto avós e netos jogam entre si uma partida de ténis.

Situando-nos no caminho que irá desembocar na dita «civilização ocidental», à qual se convencionou pertencerem os Portugueses (aqui o «convencionou» é uma provocaçãozinha, uma vez que em muitos de nós corre nas veias origens pouco «ocidentais», como a árabe e a africana, por exemplo), tempos houve em que os anciãos ocuparam um lugar primordial pela responsabilidade que lhes cabia como testemunhas do conhecimento e das tradições dos antepassados, essenciais para a identidade

familiar e o estabelecimento de referências sobre as quais as novas gerações constroem a sua própria identidade. Noutra momento, a necessidade de se estabelecer a descendência de forma clara, assegurando uma linhagem, fez ascender a mulher ao lugar cimeiro da família. Esta situação acaba por ser ultrapassada com a supremacia masculina impondo a monogamia às mulheres, designadamente através da instituição do casamento. Desta forma o homem passou a ter (alguma) garantia de passar os seus bens aos seus descendentes e não aos filhos e outros homens. Portanto, a generalização da ilegalização da poligamia e da poliandria, agora reduzida ao qualificativo de «infidelidade», abrangendo igualmente os homens, é uma verdadeira revolução que tem como principais agentes as religiões judaico-cristãs, com grande influência no mundo ocidental. Daqui até à igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres, maridos e esposas, vai ainda um longo mas inexorável caminho. Nos nossos dias, apesar de as Constituições e leis dizerem o contrário, a questão não está ainda completamente assumida. Em Portugal continua muito enraizada a submissão da mulher ao homem em todos os aspectos da sociedade, começando pela família.

Para o sucesso da célula familiar não chega a união pelo afecto e a criação da consanguinidade pela geração de descendência. Des-





semelhanças quanto as diferenças constituem o meio ambiente a partir do qual os indivíduos encontrarão as suas finalidades para se auto-organizarem pessoal e socialmente.

Se tomarmos em consideração que as características de cada elemento dos processos de comunicação são diversas e complexas, poder-se-á perceber que o equilíbrio da relação familiar em muito depende das estratégias e das práticas comunicacionais nela presentes.» (Dias, Fernando Nogueira, *O Processo de Comunicação Autêntica na Relação Familiar: Contributos para Uma Perspectiva Sistémica.*)

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BALSEMÃO, Edmundo, *Família*.

DIAS, Fernando Nogueira, *O Processo de Comunicação Autêntica na Relação Familiar: Contributos para Uma Perspectiva Sistémica*.

SAMPAIO, Daniel, *Inventem-se Novos Países*, Caminho, «Nosso Mundo».

SOARES, João Godinho, «Os Escravos Domésticos e o Seu Dono [Breve Crónica sobre a Família]», Revista *DIRIGIR* n.º 89.

WAGNER, Adriana, et al, *A Comunicação em Famílias com Filhos Adolescentes*.

de sempre esteve presente a capacidade de partilha, seja de sentimentos, seja de bens materiais, seja de tradições, práticas ou perícias de sobrevivência. Para que essa partilha resulte é necessário estabelecer uma qualquer forma de comunicação, de entendimento entre os envolvidos. Essa comunicação estabelece-se, em primeiro lugar, no momento da união do casal. Estender-se-á depois aos ascendentes e restantes familiares e depois aos descendentes. Ainda hoje, porém, nem sempre estes laços comunicacionais se estabelecem nesta ordem. É o caso dos casamentos acordados entre famílias (muito raros no «mundo ocidental», hoje em dia), em que a opinião ou o conhecimento mútuo dos noivos é irrelevante. Seja como for, a comunicação transforma-se em corrente sanguínea que irá ligar as pessoas e que as manterá ligadas enquanto fluir.

Concluindo: «Pode, assim, dizer-se que o processo de comunicação no sistema familiar permite aos seus elementos partilhar o que têm em comum, reduzindo desta forma a incerteza e a ambiguidade, mas também evidenciar as diferenças que os caracterizam. E tanto as

# IDENTIDADE E IMAGEM CORPORATIVA

por: ANA TERESA PENIM — Administradora Delegada do INV – Instituto de Negociação e Vendas e da SalesUP – Assessoria e Consultoria Comercial

Ninguém ama o que não conhece! Talvez por isso haja hoje quem defenda que a visibilidade é mais importante do que a qualidade! Afirmção polémica, sem dúvida, mas incontornável numa sociedade da informação e da comunicação em que as solicitações aos nossos sentidos são infinitamente maiores do que a nossa capacidade de atenção, percepção e interpretação a todas elas

## **No mercado não basta ser, há que parecer e aparecer!**

Se pretende que a sua empresa marque presença no mercado, cuide da sua identidade e imagem corporativas e crie impacto no seu sector de actividade!

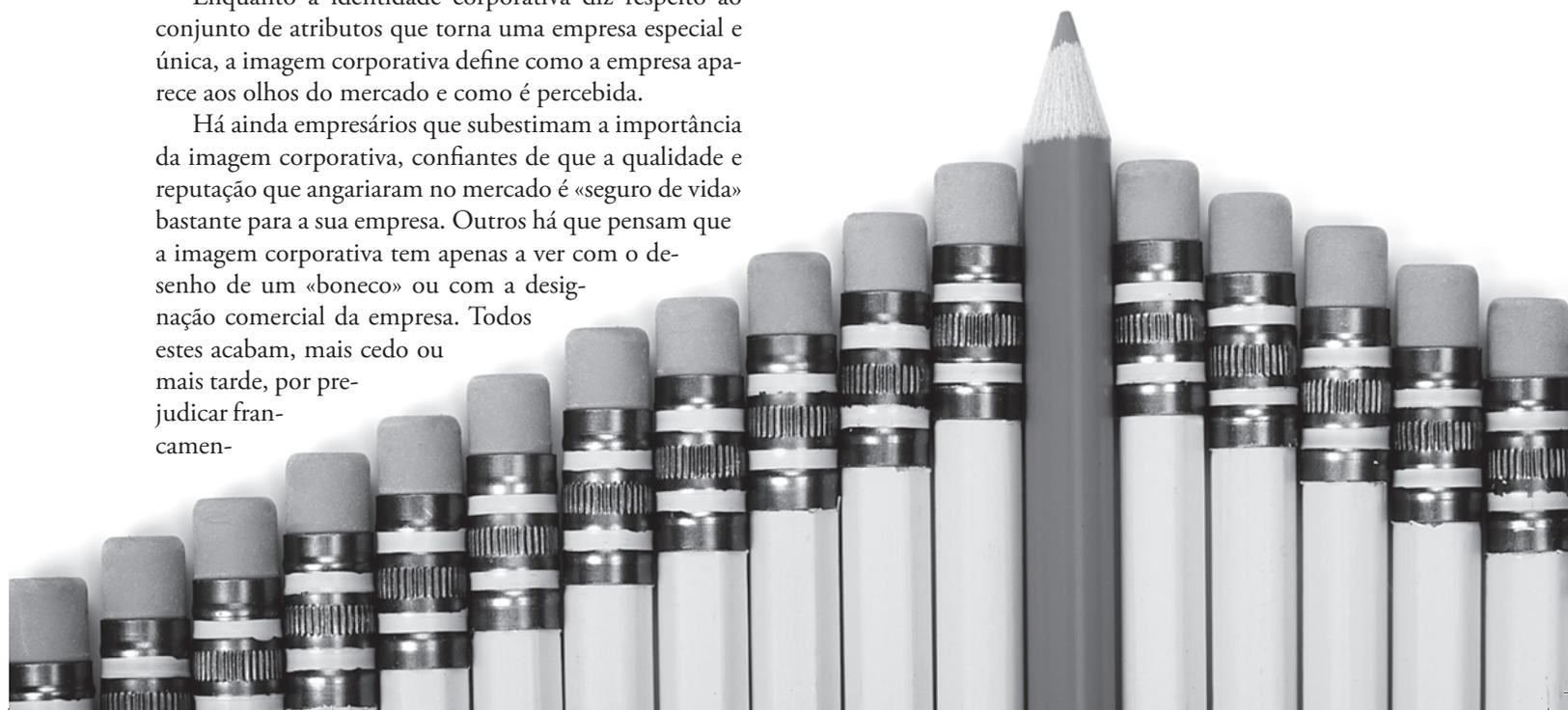
Enquanto a identidade corporativa diz respeito ao conjunto de atributos que torna uma empresa especial e única, a imagem corporativa define como a empresa aparece aos olhos do mercado e como é percebida.

Há ainda empresários que subestimam a importância da imagem corporativa, confiantes de que a qualidade e reputação que angariaram no mercado é «seguro de vida» bastante para a sua empresa. Outros há que pensam que a imagem corporativa tem apenas a ver com o desenho de um «boneco» ou com a designação comercial da empresa. Todos estes acabam, mais cedo ou mais tarde, por prejudicar francamente

te o desenvolvimento dos seus negócios, pondo muitas vezes em risco a sua própria sobrevivência. Porque os clientes e as suas exigências evoluem... Porque é preciso ir à procura e conseguir cativar novos mercados que não nos conhecem de lado nenhum, muitas vezes estrangeiros... Porque é preciso conseguir transmitir o que somos sem ter que perder muito tempo com explicações... Porque há que conseguir comunicar confiança, emoção e lógica... Porque não basta ser, há que parecer e aparecer!

## **Quer ter impacto no mercado?**

A nossa experiência de trabalho a desenvolver identidades e imagens corporativas para diferentes e inúmeros ramos de negócio tem-nos mostrado como esse objectivo é alcançado. Deixamos-lhe então aqui algumas dicas para trabalhar de forma profissional a identidade e a imagem corporativa da sua empresa:



1.º - Antes de pedir a alguém para desenhar um logótipo para a sua empresa defina, com clareza, quem é afinal a sua empresa



Definir a identidade e a cultura corporativa é definir a personalidade e a alma de uma empresa. Não se trata da identidade visual (logomarca, símbolos, etc.), mas sim dos princípios e valores que a organização quer adoptar. Como cada empresa é única, a identidade e a cultura são determinadas, principalmente, a partir de seus líderes.

**Enquanto líder qual é a sua visão? Como vê o mercado?**

Por exemplo, um centro de quiroprática<sup>1</sup>, que actua no sector da saúde e do bem-estar, pode dizer que acredita que «o bem-estar é uma das prioridades do ser humano, que o bem-estar e a qualidade de vida são inerentes à natureza humana e que os estilos de vida tendem a evoluir na prossecução desse objectivo.» E a sua empresa?

20



**Qual é a sua missão? Para que existe e onde quer chegar no mercado?**

A mesma empresa pode afirmar: «Queremos ser líderes na consciencialização dos indivíduos para os benefícios da quiroprática na promoção do bem-estar global.» E a sua empresa?



**Em que valores assenta a sua empresa?**

A mesma empresa enunciou: profissionalismo (rigor científico e organizacional); investigação e aprendizagem contínua (proactividade no acompanhamento da evolução dos saberes e das tecnologias); prestígio e credibilidade (centros que proporcionam orgulho, *status* e confiança de recomendar a terceiros); interesse genuíno pelo cliente (acolhimento, atendimento, «serviço pós-venda» e acompanhamento); eficiência (organização, racionalidade, fluidez, gestão e ocupação dos tempos); sentido de pertença (clima organizacional livre de constrangimentos); coerência global (sintonia entre todas as dimensões). E a sua empresa?

**Qual é o posicionamento da sua empresa? Como quer que o mercado o veja?**

«Queremos ser percebidos pelos nossos clientes como centros promotores do bem-estar, harmonia, atitude positiva e *performance*, dirigindo-se a toda a família, todas as idades e todas as classes sociais, centrando-se no indivíduo e no que lhe é querido», afirma a referida empresa. E a sua?

Tendo chegado a este patamar, a empresa conseguiu estruturar uma identidade corporativa que traduz a sua verdadeira essência e a sua razão de ser e de estar no mercado. Tendo clarificado a sua identidade, não só toda a sua gestão, como também toda a sua comunicação interna e externa, ganharão coerência e credibilidade.



2.º - Quando pedir a alguém para trabalhar a imagem corporativa da sua empresa, assegure-se de que esse profissional compreendeu e interiorizou bem a sua identidade corporativa

É um facto, a identidade corporativa tem como objectivo dar corpo à visão e à missão da sua empresa, reflectir para o exterior da empresa os seus valores e posicionamento, e projectar uma imagem diferenciadora, moderna, impactante e de fácil identificação. Em suma, a imagem da empresa deve ser capaz de reflectir com eficácia a sua identidade!

A imagem corporativa integra várias dimensões gráficas e textuais que devem, todas elas, estar em sintonia.



O logótipo diz respeito à forma como o nome da empresa é representado graficamente. Quando uma empresa é pouco conhecida, pode ser útil para a sua afirmação no mercado que o logótipo integre o nome da empresa (mas por favor não inclua o Lda! Não «limite» a imagem da sua empresa, como tantos fazem por aí no mercado). Será muito interessante se, simplesmente através do logótipo, conseguir «contar a história» da sua empresa!

Por vezes o logótipo é apenas o nome da empresa. É o caso, por exemplo, da Sony. Outros casos há em que o logótipo, além de integrar o nome da empresa, também integra um símbolo, como é por exemplo o caso da Nike. Este é, aliás, um bom exemplo de uma situação em que a notoriedade da marca já conseguiu que os consumidores a identifiquem apenas pelo símbolo do seu logótipo. Uma notoriedade à escala global, conseguida à custa de milhões de euros investidos em marketing e publicidade! Ter um símbolo pode ser interessante para diversas aplicações promocionais em objectos de pequenas dimensões, como por exemplo pins, gravações em canetas, relógios, etc.

## ○ Lettering:

O *lettering* do seu logótipo e da sua escrita também são da maior importância. O tipo de letra traduz um determinado tipo de posicionamento da empresa. Por exemplo: a letra Times New Roman é bastante mais clássica do que a Arial, a Tahoma ou a Verdana. Se a sua empresa quer mostrar modernidade escolha um tipo de letra que não seja arrevesado! Tenha o cuidado de garantir que o *lettering* não entra em dissonância com o que quer transmitir ao mercado.

## As Cores:

Agora as cores... As cores são fundamentais! Todas as cores têm uma simbologia. Sabia por exemplo que o verde é a única cor que não tem conotações negativas? Já pensou que o vermelho transmite paixão e energia, mas que também significa perigo e proibido? Sabia que o azul está associado a serenidade e a credibilidade, mas que também é uma cor elitista que pode trazer associada a ideia de preço alto? E que o cor-de-laranja é a cor do comércio porque significa proximidade, disponibilidade, energia, proactividade, vitamina? Que o roxo é uma cor anticomercial, que desperta emoções negativas? Pois é, antes de aceitar uma proposta de cor, ou de cores, para o seu logótipo peça que lhe fundamentem a escolha.



Pense também que pode ser importante encontrar uma assinatura para a sua empresa. A assinatura é uma frase curta que normalmente aparece associada ao logótipo e que traduz de forma bastante rápida e intuitiva o ideal e o conceito da empresa. Por exemplo: Coca-Cola, alegria de viver!

## A imagem corporativa deve contemplar, de forma totalmente integrada, a concepção e elaboração de:

**Estacionário da empresa:** papel de carta, envelopes, cartões de visita, matriz para fax.

**Sinalética:** exterior (reclamo luminoso, bandeiras, película para vidro) e interior, de orientação dentro da empresa.

**Vestuário dos colaboradores:** de modo a reforçar a imagem de grupo junto do mercado e o sentido de pertença dos colaboradores à empresa. Tenha no entanto muita atenção a este aspecto, porque se o vestuário não



for bem trabalhado poderá provocar o efeito contrário e resistências à sua utilização.

**Frota automóvel:** decoração dos veículos da empresa. Lembre-se que um automóvel é um *outdoor* ambulante, com grande visibilidade. Aproveite a oportunidade para comunicar, mas evite colocar excesso de informação. Mais vale uma imagem forte do que muitas fracas! Lembre-se ainda de avisar quem o conduz de que a sua responsabilidade é acrescida e de que importa zelar, ainda com mais cuidado, pela limpeza e boa imagem geral do mesmo.

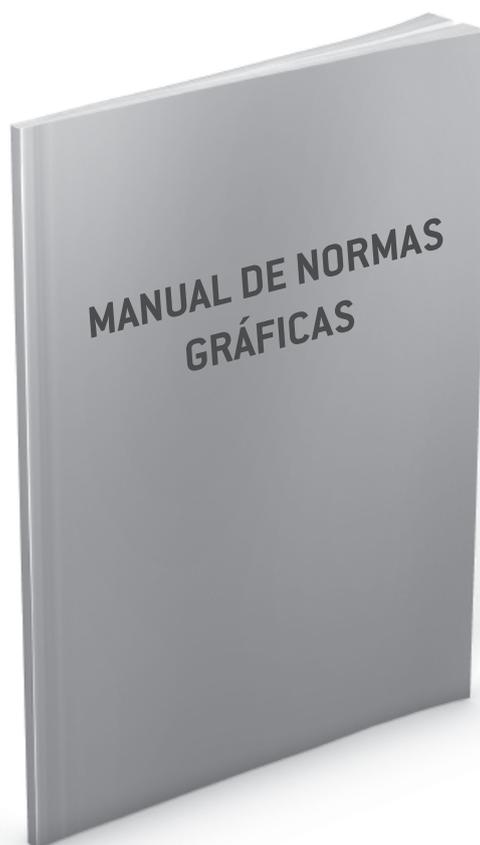
**Produtos promocionais:** Ex.: pins, caneta, relógio, porta-chaves, saco de papel, mochila, etc. Procure soluções originais mas sempre em sintonia com o posicionamento da sua empresa. Hoje em dia já é possível produzir todo um conjunto de objectos a custos muito razoáveis. Evite encomendar a produção de grandes quantidades. Lembre-se que *stocks* são dinheiro empataado, que o armazenamento tem custos e que os objectos guardados durante muito tempo se degradam!

Mais tarde, a linha gráfica revelar-se-á também preciosa para a elaboração de produtos de promoção comercial da empresa como folhetos, brochuras, cartazes, *outdoors*, embalagens, etc., os quais exigem um trabalho criativo profissional e em total sintonia com o posicionamento, identidade e imagem corporativa definidas. Deve também ser aplicada à concepção do *website* da empresa.

### 3.º - Exija um Manual de Normas Gráficas à empresa a quem encomendar a concepção da sua imagem corporativa

Alguns empresários não têm consciência de que o caos a que as suas empresas chegaram, em termos de imagem corporativa, se prende, pura e simplesmente, com o facto de não possuírem um Manual de Normas Gráficas: os cartões de visita que chegaram hoje vieram com cor diferente dos que se encomendaram há seis meses... Os diferentes departamentos da empresa escrevem cartas com diferentes tipos de letra... As mensagens assinadas pela administração no *placard* do refeitório da empresa têm diferentes formatações... O logótipo da empresa quando é fotocopiado a preto e branco, ou enviado por fax, pura e simplesmente deixa de se ler... Nos *e-mails* cada um assina como lhe apetece e alguns até acrescentam umas «gracinhas» para «personalizar» o seu serviço...

O Manual de Normas Gráficas contém um conjunto de regras e de recomendações que garantem a correcta utilização da imagem corporativa e dos elementos que a constituem: logótipo, símbolo, assinatura, tipografia, cores.





A sua utilização, rigorosa, por todos os colaboradores da empresa é fundamental para a consistência, credibilidade e afirmação contínua da empresa no mercado. Por outro lado, as empresas não se podem esquecer que actuam num mercado de trabalho constituído por profissionais que valorizam cada vez mais a estética, o *design* e a coerência gráfica, e que uma identidade e uma imagem corporativa sólidas podem ser, elas próprias, fontes de reforço da fidelização e de promoção do sentido de pertença à empresa.

O Manual de Normas deve explicar como o logótipo e o símbolo foram construídos; que as relações entre os vários elementos foram estudadas para criar equilíbrio visual e que por isso não devem ser distorcidas e alteradas; que qualquer que seja a dimensão adoptada, as proporções deverão ser respeitadas.

#### **O Manual de Normas deve ainda fazer referência a:**

**Margens de segurança:** para que o logótipo mantenha uma leitura eficaz deve existir, à sua volta, uma área de defesa destinada a protegê-lo da interferência de qualquer outro elemento.

**Dimensões mínimas:** para manter a legibilidade o logótipo deve ter uma dimensão igual ou superior à indicada no Manual.

**Ambiente cromático:** como são muito importantes, as cores do logótipo devem ser sempre reproduzidas o mais fielmente possível através da paleta de cores/pan-tones estabelecida. Deverá também constar o estudo do comportamento do logótipo sobre fundos de cores diferentes, em aplicações a preto e branco e sobre imagens.

**Família tipográfica:** tipo de letra ou família tipográfica que, mesmo quando utilizada em diferentes versões, garante a uniformidade da comunicação institucional.

**Nota importante:** saiba que as cores que o criativo lhe apresentar no ecrã do computador podem não corresponder exactamente às cores posteriormente impressas em papel. Dependendo do tipo de papel, ou da natureza da superfície a imprimir, as cores podem sofrer alterações. Por esse motivo, não dispense uma verificação das provas de cor, elaboradas pela gráfica, antes da impressão da quantidade total definida.

#### **4.º - Se quer mesmo impressionar positivamente os seus interlocutores e parceiros no mercado, invista num Manual de Identidade Corporativa**

Não se assuste! Um Manual de Identidade Corporativa não é mais do que um documento que compila tudo o que atrás referimos. Encomende uma impressão em A3, bem trabalhada, em papel com uma gramagem significativa, e certamente irá impressionar!

Lembre-se que em comunicação comercial não existem custos, mas sim investimentos.

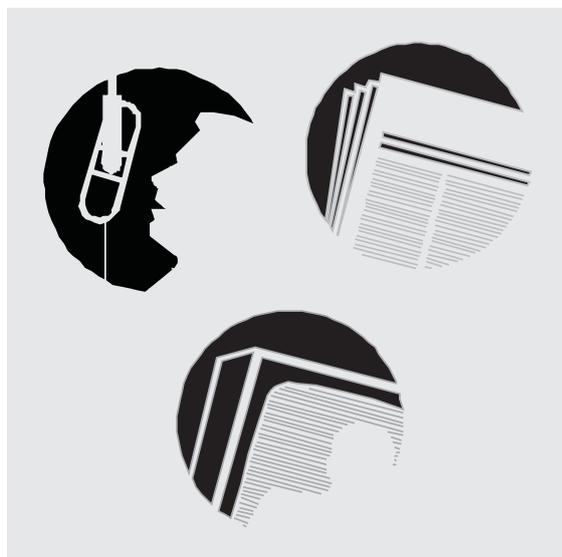
Bom trabalho. Se precisar de apoio, não hesite em me contactar. Estou à sua disposição em [apenim@inv.pt](mailto:apenim@inv.pt), [www.inv.pt](http://www.inv.pt) ou [www.salesup.pt](http://www.salesup.pt)

#### **NOTA:**

1 – A Quiroprática é uma ciência dedicada à saúde global através da saúde da coluna, a qual passa pela promoção do correcto alinhamento das vértebras tendo em vista o correcto funcionamento do sistema nervoso e, consequentemente, dos vários órgãos do corpo humano.

# FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

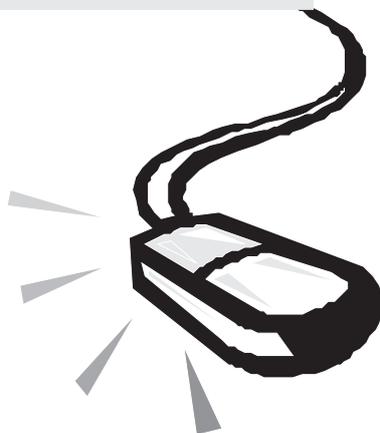
por: CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA — Jornalista



O homem é o único animal a quem foi atribuído o dom de comunicar através da palavra e da escrita. Isso não significa, porém, que seja o mais habilitado e perspicaz elemento das espécies na tarefa da comunicação. Agilizar os processos de comunicação dentro das organizações pode ser decisivo para ganhar vantagem competitiva no mercado

Alguns autores definem comunicação como «o processo de transferir e receber informações que possibilita a análise e tomada de decisões». Assim definida, a comunicação pode ser vista como uma capacidade característica de qualquer ser vivo. Sabemos que as formigas, os elefantes, os macacos ou os pinguins comunicam entre si e que cada uma destas espécies tem formas próprias de transmitir e trocar a informação necessária para que os elementos do grupo identifiquem situações que os ponham em risco e activem os mecanismos necessários para assegurar a defesa.

É difícil, ainda, avaliar se a comunicação no seio das espécies tem evoluído com o decorrer dos tempos, mas não será estultícia afirmar que a comunicação, dentro de cada uma delas, se faz de forma vertical e visa essencialmente a protecção do grupo.



Conhecida é a evolução da comunicação entre os seres humanos. Salvaguardados os casos de algumas tribos indígenas da Melanésia e da Papuásia, os sinais já não são utilizados como forma de comunicação privilegiada, embora ainda se utilizem para comunicar de forma universal em questões relacionadas com o trânsito ou para transmitir informações sobre segurança; já não utilizamos o fumo para comunicar (embora quando duas pessoas queiram sublinhar a sua empatia afirmem que se entendem por sinais de fumo); os mais velhos ainda se lembrarão dos tempos em que os proprietários de algumas mercearias recorriam à pirotecnia lançando foguetes para anunciar aos fregueses a chegada de produtos frescos, mas hoje em dia esse é um processo de comunicação obsoleto. A comunicação hoje faz-se sem fios, vencendo em segundos a barreira da distância.

Seja qual for o meio utilizado, há um elemento fundamental que caracteriza a comunicação entre o ser humano: a *direccionalidade*. Temos assim três tipos de comunicação:

**A comunicação descendente** – Utilizada em organizações burocratizadas e autoritárias, reduz-se à transmissão de ordens ou informações tomadas a partir do topo, sem qualquer participação dos colaboradores. A sua função é definir objectivos, metas e um conjunto de regras que os funcionários deverão seguir.

**A comunicação ascendente** – Os decisores precisam de estar informados acerca do desempenho dos seus colaboradores. Para isso pedem a elaboração de relatórios que lhes permitam aferir, a cada momento, o desempenho de cada um. Este tipo de comunicação só funciona se os relatórios obedecerem a parâmetros previamente definidos, forem regulares e se obtiverem resposta conforme dos decisores. Acontece, porém, que como em muitas situações os relatórios dos colaboradores são filtrados pelos decisores intermédios, é frequente acontecer que informação importante não chegue aos decisores de topo, inviabilizando a tomada de medidas correctoras. Para que funcione de forma eficaz, a comunicação descendente tem de gerar fluxos de informação nos dois sentidos, não sujeitas a «interferências».

**A comunicação lateral** – Sempre que é trocada informação entre unidades de trabalho do mesmo nível ou de níveis diferentes estabelece-se uma comunicação lateral. Este tipo de comunicação pode contribuir para agilizar a coordenação entre unidades – cujo trabalho se complementa – e melhorar a produtividade, eliminando na base algumas questões cuja decisão é transferida para os decisores de topo e tornando o processo decisório mais célere.

### Informação e comunicação

Por vezes confunde-se comunicação com informação. Para melhor compreender as diferenças, reportemo-nos ao tsunami de 26 de Dezembro de 2005 no Sudoeste Asiático. Teria sido possível poupar milhares de vidas se a comunicação tivesse funcionado de forma eficaz. Dois obstáculos impediram, porém, que tal se verificasse. Por um lado, a inexistência de tecnologias adequadas em países como a Tailândia ou o Sri Lanka que permitissem detectar que os efeitos do sismo sentido na Indonésia provocariam um tsunami que atingiria de forma devastadora as costas daqueles países. Por outro lado, não funcionaram os canais de comunicação. No entanto, é hoje possível confirmar que se o director dos Serviços Meteo-



rológicos tailandeses não tivesse sido demitido uns meses antes, teria lançado o alerta de tsunami (apesar de não dispor da tecnologia adequada, tinha conhecimentos para analisar a situação e, com os dados de que dispunha, ainda avisou uma rádio que não deu grande importância ao assunto...) e toda a cadeia de comunicação teria funcionado de forma a activar os mecanismos necessários que permitissem diminuir os efeitos devastadores que se vieram a verificar. Conclui-se, então, que a eficácia da comunicação pode ser afectada pelo facto de a pessoa certa não estar no lugar certo, mas também porque a cadeia de comunicação funciona de forma deficiente.

Mas – perguntarão os leitores – neste caso estamos a falar de informação ou de comunicação? A resposta não é linear. Na verdade, no caso vertente, existia alguém que, embora fosse detentor de uma informação correcta, estava fora do «sistema de comunicação». Quando o detentor da informação está fora do circuito que gera a comunicação, ou a comunicação não está organizada de molde a que cada um dos elementos do circuito saiba como deve agir mediante a recepção da informação, esta torna-se inútil.

A informação é uma mensagem cujo conteúdo nos permite aumentar o conhecimento acerca de algum facto, ou objecto; a comunicação é o modo de circular uma informação para que seja compreendida e, eventualmente, desencadeie um conjunto de acções com vista a atingir um determinado objectivo.

Informação e comunicação distinguem-se, por sua vez da comunicação organizacional. Enquanto no caso referido (e outros se poderiam citar) o objectivo é dar resposta a uma situação específica, que ocorre num momento determinado, na comunicação organizacional existe uma prática constante de troca de informação cujo objectivo é melhorar constantemente o desempenho, não se restringindo a momentos específicos ou de crise. Por outro lado, a comunicação organizacional visa atingir o público interno (trabalhadores/colaboradores) e o público externo (os *stakeholders*) de uma forma interactiva e complementar. Um caso evidente de comunicação organizacional dirigida para o exterior é protagonizado pelas empresas de produção de bens de consumo ou de prestação de serviços que utilizam a publicidade para promover os seus produtos e a sua marca. Outros são, por exemplo, os relatórios de sustentabilidade ou de responsabilidade social que uma empresa elabora e divulga para projectar a sua imagem junto de públicos-alvo externos, chamando a atenção para o comprometimento que a empresa assume com um conjunto de princípios.

Cingimo-nos, neste artigo, às questões da comunicação organizacional a nível interno.

Ao contrário do que acontece frequentemente nas administrações públicas, onde a comunicação organizacional ainda é tratada apenas no plano informativo, utilizando canais fixos de informação com os funcionários (seja através de informações, despachos e ordens de serviço ou publicações de âmbito interno, placards e intranet), de onde normalmente não advém qualquer *feedback*, no âmbito das empresas modernas a importância da comunicação e a forma adequada de a fazer está muito bem assimilada e é alvo de amplos debates internos tendo em vista o seu progressivo melhoramento. Assim se chegou à comunicação organizacional (que alguns autores preferem chamar empresarial) que ocupa, hoje em dia, um lugar de liderança na gestão empresarial.

Para lá chegar, a maioria das empresas teve que sofrer transformações radicais na sua forma de gestão e na relação com os seus trabalhadores e *stakeholders*. Reportando-nos ao caso de uma empresa que pretende projectar a nível externo a imagem de «responsabilidade social» não é suficiente que a empresa adote procedimentos a nível interno que avalizem esse compromisso. É imperativo que esse compromisso seja transmitido e explicado a todos os colaboradores/trabalhadores da empresa, de modo a que eles se sintam envolvidos, motivados e comprometidos com esse compromisso. Os gestores modernos compreenderam que ao envolverem e comprometerem os trabalhadores e colaboradores num processo de comunicação organizado estão a criar riqueza porque, ao assimilarem e acreditarem nos objectivos da empresa, aumentam a sua rentabilidade e motivação. Este processo integrado de comunicação tem-se revelado fulcral quando as empresas querem alcançar uma vantagem competitiva no mercado, estando intimamente conectado com o próprio marketing da empresa.

A chave da comunicação organizacional assenta, pois, na trilogia «envolvimento, motivação e comprometimento». Para gerar *feedback* a comunicação interna deve ainda prestar informação aos funcionários sobre a realidade do mercado onde a empresa actua, preparando-os para dar a resposta adequada ao público externo.

Os *call centers* são, frequentemente, um exemplo paradigmático da má gestão da comunicação organizacional. É usual um consumidor não conseguir encontrar resposta às suas questões quando se dirige a um destes serviços disponibilizados pelas empresas devido à deficiente informação prestada e à dificuldade em resolver os problemas ou reencaminhar o consumidor para a pessoa certa que lhe poderá dar resposta adequada. Isto acontece porque para muitas empresas os *call centers* são meras operações de marketing, onde falhou a componente «envolvimento». Percebe-se que assim seja, porque muitas



empresas recorrem ao trabalho temporário para preencher estes lugares de *front line* e consideram que o envolvimento do trabalhador com a empresa não se justifica.

### Criar fluxos de comunicação

Antes de uma referência mais alargada aos vectores motivação e comprometimento, parece-me útil salientar que para ser eficaz a comunicação organizacional não pode assentar no paradigma tradicional de organizações verticais. É necessário que se criem fluxos comunicacionais bem estruturados, geridos por pessoas com capacidade para os utilizar dentro da empresa de molde a otimizar a comunicação.

Seja qual for a direcionalidade, a comunicação organizacional deve ter como objectivo valorizar e motivar os funcionários, gerando um retorno positivo que se traduza no seu comprometimento com a empresa. Isso, porém, só é possível quando a informação é transparente e existe alguma abertura para estabelecer canais de comunicação de baixo para cima. Mesmo quando a comunicação organizacional tem como alvo clientes e/ou fornecedores, é crucial que os trabalhadores se identifiquem com a mensagem de molde a sentirem-se envolvidos e motivados a partilharem os objectivos da empresa. Um exemplo: é através da publicidade que as empresas comunicam com o público, geram apetências, ganham clientes e mercados. No entanto, se os funcionários não perceberem a mensagem, não forem motivados por ela,

nada se alterará no seu comportamento e a mensagem não terá quaisquer efeitos a nível interno. É fundamental que a comunicação organizacional partilhe informação, identifique valores, aglutine interesses, para que a comunicação externa produza resultados internamente.

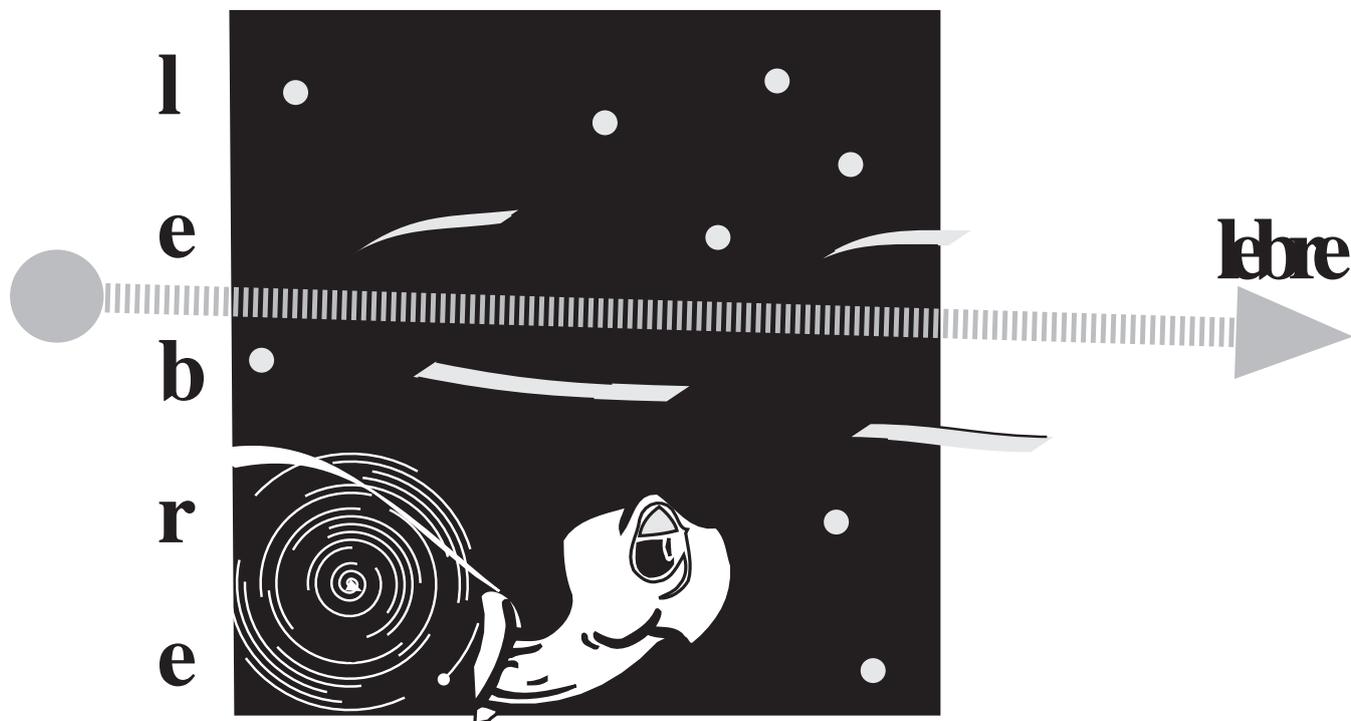
A comunicação organizacional já não significa, neste mercado aberto e global, uma mera informação aos funcionários ou uma ordem de serviço. Significa, antes do mais, ter sensibilidade para perceber que o diálogo entre decisores de topo e funcionários não se deve restringir a situações de emergência, mas ser um processo contínuo; significa, também, capacidade para analisar os perfis afectivos, emocionais e profissionais dentro da empresa ou organização, de modo a saber interpretar uma crítica ou um reparo na sua verdadeira dimensão, evitando empolamentos e conflitos; significa, ainda, ter a perspicácia neces-

sária para entender os efeitos das novas tecnologias na forma de comunicação e a imprescindibilidade de adotar linguagens específicas para essas tecnologias e para os públicos-alvo (seja interno ou externo); significa, finalmente, ter humildade para perceber que, apesar de imprescindível, constituir uma vantagem competitiva e um investimento na qualidade e eficiência dos recursos humanos, a comunicação organizacional não é uma receita miraculosa, suficiente para resolver todos os problemas.

Não cabe neste espaço aprofundar as diversas teorias da comunicação organizacional, nem saber quem são os intérpretes e responsáveis na dinâmica da comunicação organizacional (pelo que ficou dito percebe-se que a comunicação organizacional deve ser desenvolvida por profissionais capazes e habilitados a desempenhar a sua tarefa de forma adequada). Importa, porém, analisar a forma como as novas tecnologias são fundamentais para alterar os paradigmas da comunicação organizacional.

### A lebre e a tartaruga

Hoje em dia, quando falamos de mercados, negócios ou concorrência já não invocamos a história da raposa que come a galinha ou do forte que engole o fraco. No século XXI, com o desenvolvimento das novas tecnologias, falamos da lebre que come a tartaruga. Ser rápido a comunicar é meio caminho andado para o sucesso. Daí a importância da aplicação das novas tecnologias à comunicação organizacional.



Existe, hoje em dia, uma parafernália de ferramentas que facilita a comunicação dentro das empresas. Surgiu a Internet e, com ela, o *e-mail*, o telemóvel que agregou o SMS e os MMS, todas elas tecnologias que permitem que os homens comuniquem entre si de forma quase imediata, mesmo estando a milhares de quilómetros de distância.

A Internet permite transpor barreiras entre trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, aumenta a celeridade da comunicação e das tomadas de decisões e desburocratiza as tarefas. Existe, porém, um senão: o recurso à Internet, ou à Intranet, quando não utilizado com parcimónia, pode quebrar laços de convivencialidade dentro da empresa que são essenciais para preencher um requisito da comunicação organizacional: o comprometimento. As relações interpessoais são de extrema importância para cimentar aquilo a que os anglo-saxónicos chamam *corporate culture*, pelo que é necessário que os profissionais a quem compete a responsabilidade de «gerir» a comunicação organizacional não se deixem deslumbrar pelas novas tecnologias esquecendo a vertente humanizada da comunicação.

As novas tecnologias exigem também novos conhecimentos e novas atitudes, o que significa reequacionar o modelo organizativo e redefinir os perfis dos recursos humanos que vão desempenhar essas funções. Porque muitas vezes se esquecem estes quesitos, não é raro encontrar situações em que a comunicação organizacional dentro

da empresa começou a ser construída a partir do telhado. Quero com isto dizer que muitas empresas, quando assumem a necessidade de mudança, pensam prioritariamente num ganho financeiro rápido e no aumento da produtividade, esquecendo a necessidade de envolvimento, comprometimento e motivação dos seus funcionários como um elemento fulcral para o sucesso. Recorro a mais um exemplo: se um trabalhador vê um dia desaguar na sua secretária um computador, sem perceber o que aquela máquina vai significar na alteração do seu quotidiano porque não lhe foi explicado que vai passar a operar num contexto diverso, que se insere nos novos objectivos operacionais da empresa, corre o risco de não se integrar porque não estabelece uma ligação com a máquina (intrusa) nem percebe como ela vai funcionar em seu benefício e da empresa.

A função da comunicação organizacional é, precisamente, contribuir para a integração dos trabalhadores dentro do novo modelo ou contexto organizacional, prestando informações e gerando *feedbacks* até se atingir um patamar de interacção que crie motivação e comprometimento por parte do trabalhador.

Acontece porém, com inusitada frequência, a comunicação organizacional ser feita em sentido único, a partir da liderança. Não sob a forma de um diálogo, mas como informação/imposição. Já ouvi algumas pessoas dizerem que agem dessa forma porque as pessoas são resistentes à mudança e por isso as alterações têm que ser

impostas. Não nego que conheço situações dessas, mas são provavelmente a excepção e não a regra. Compete a quem lidera a comunicação organizacional dentro da empresa encontrar os mecanismos ideais para ultrapassar esse obstáculo e essa resistência, tendo sempre em atenção que sem *feedback* não há comunicação organizacional capaz de gerar cultura organizacional. É a isso que se chama *endomarketing* (saber vender o produto para dentro da organização).

Pese embora as reticências já referidas (mais conectadas com a sua má utilização do que com a sua eficácia), a Internet tem sido uma ferramenta de valor inestimável para a melhoria da comunicação organizacional. Ferramentas como o *e-mail* ou a Intranet são hoje em dia de utilização comum, arriscaria mesmo a dizer que quase banalizadas. Qual a empresa moderna que não dispõe de Internet, *e-mail*, Intranet e mesmo Extranet? É impensável imaginar que haja empresas que ainda não possuam estes recursos que agilizam procedimentos, facilitam o contacto com o público interno e externo e conferem a necessária celeridade que favorece o aumento da competitividade.

Hoje em dia, uma nova ferramenta proporcionada pela Internet vem ganhando crescente importância no universo das empresas: o blogue. O seu aparecimento remonta a 1997 e rapidamente ganhou popularidade como suporte electrónico de expressão individual, estimando-se que actualmente existam no Mundo mais de 10 milhões de blogues. (Em Portugal, a sua popularidade também tem crescido exponencialmente estimando-se em cerca de 50 mil). O segredo da sua popularidade reside no facto de ser um serviço gratuito e na facilidade de utilização das ferramentas que lhe servem de suporte.

Em 2004, algumas empresas como a Microsoft, a IBM ou a HP começaram a utilizar o blogue como meio de comunicação organizacional, quer no âmbito interno, quer externo. O objectivo das empresas – que hoje atingem já um número significativo – não é apenas disponibilizar informação sobre projectos, partilhando pontos de vista, técnicas e conhecimento. É, também, tornar a empresa perita na sua área de negócio, estabelecer relacionamento com os clientes (fidelizando-os e ganhando novos) e restantes *stakeholders* e testar ideias e produtos. Seguindo esta premissa, encontramos blogues de vendas, de relacionamento e institucionais.

Na opinião de Hugo Neves da Silva, do *lisbonlab*, os blogues institucionais externos «têm por finalidade fortalecer a marca da organização e o perfil desta, enquanto entidade entendida na sua área de negócio, motivo pelo qual a maioria dos autores destes blogues é constituída por altos executivos das empresas, nomeadamente presidentes ou directores».

No que concerne aos blogues institucionais de âmbito interno, são normalmente repositórios de informação, revelando-se uma excelente alternativa ao *e-mail*, principalmente quando a empresa está dispersa por vários espaços físicos. O facto de o blogue permitir armazenar de forma ordenada a informação fornecida por vários elementos que podem trabalhar num projecto conjunto, mas em áreas geográficas diferentes, é outra das mais-valias dos blogues institucionais de comunicação interna. Com efeito, como salienta Hugo Neves da Silva, os blogues podem não só melhorar a comunicação organizacional interna como também desempenhar um papel relevante no reforço do espírito de equipa e na resolução de problemas e tomada de decisões, o que implica o reforço do comprometimento e do envolvimento e reforça a motivação que constituem, como atrás referi, os três principais fundamentos da comunicação organizacional a nível interno, susceptíveis de garantir a formação de uma cultura organizacional.

O único senão reside no facto de por vezes os trabalhadores se sentirem retraídos e não exporem abertamente as suas opiniões por recearem represálias. Mas isso tem mais a ver com o posicionamento das instituições do que com a potencialidade dos blogues como instrumento ao serviço da comunicação organizacional.

# NOVOS MERCADOS E DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

por: NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe)



O desenvolvimento à escala mundial de novos mercados e, em particular, as exigências decorrentes do processo de integração europeia têm vindo a conferir uma crescente visibilidade e relevância aos factores dinâmicos de competitividade, com reflexos particularmente sensíveis no plano organizacional. Neste âmbito, o marketing poderá (e deverá) desempenhar, em nosso entender, uma função extremamente importante, quer na fase de diagnóstico como na definição dos objectivos que se pretendem atingir.

A missão identifica uma visão, cenário desejável do futuro para a organização, que possa constituir-se numa referência, ideal comum, orientando os comportamentos e decisões e motivando a acção. Os objectivos constituem aquilo que a organização pretende alcançar. Concretizam a missão e englobam os valores que se esperam obter no futuro como resultado da actividade da organização.

Neste sentido, deverá procurar antecipar-se a identificação de possíveis ameaças e oportunidades e, numa avaliação interna, a análise dos pontos fortes e fracos da organização, devendo aquela, prioritariamente, incidir na sua estrutura, cultura e nos recursos que mobiliza, como a seguir, a título de exemplo, procuraremos resumidamente descrever:

**Análise da Evolução do Mercado:** caracterização e evolução do mercado em termos de tendências, maturidade, segmentação, etc.

**Análise da Realidade Concorrencial:** identificação dos principais concorrentes, posicionamento, identificação dos factores críticos de sucesso, etc.

**Ameaças e Oportunidades:** síntese das principais ameaças e oportunidades decorrentes dos pontos referidos anteriormente, com indicação das determinantes para a definição das opções estratégicas.

Paralelamente, no plano interno vários aspectos deverão merecer igualmente especial atenção, nomeadamente:

**Organização e Gestão:** análise do sistema de gestão, estrutura e modelo organizacional, sistema de comunicação e capacidade de adaptação às alterações do meio envolvente.

**Análise dos Recursos Humanos:** avaliação da qualificação e adequação dos recursos humanos e levantamento das necessidades de formação.

**Análise da Actividade Produtiva e de Aprovisionamento:** análise dos factores de produção, nomeadamente em relação ao posicionamento tecnológico, à concepção dos produtos, à capacidade e flexibilidade produtiva, à gestão, à política de aprovisionamento e gestão de stocks, bem como dos factores dinâmicos de competitividade, designadamente nos domínios da eficiência, qualidade, inovação e satisfação do consumidor.

**Análise da Actividade Comercial e de Marketing:** análise da estrutura comercial e das estratégias desenvolvidas no âmbito da operacionalização das políticas de marketing.

**Análise da Situação Económica e Financeira:** evolução da situação económica (proveitos, custos, margens e rentabilidade) e financeira (estrutura patrimonial, equilíbrio financeiro, etc.) da organização, com base na análise dos balanços e demonstrações de resultados. Análise dos instrumentos de gestão financeira e do sistema de controlo financeiro.

**Análise da Componente Ambiental e Energética:** análise da situação existente no que se refere ao ambiente externo (alterações no processo produtivo, tratamento de efluentes líquidos e gasosos, tratamento e/ou recuperação e destino dos resíduos sólidos e semi-sólidos, etc.) e relativa ao ambiente interno (ruído, riscos industriais, higiene, segurança e saúde no trabalho, etc.). Avaliação do desempenho energético tendo em consideração o conteúdo energético do produto/serviço e a racionalização dos consumos de energia.

**Análise da Cadeia de Valor:** análise da cadeia de valor da organização com identificação e caracterização das principais actividades (primárias e de apoio).



peia a incentivarem a sua promoção, em especial junto das pequenas e médias empresas, assim como a procurar aumentar as sinergias entre as várias iniciativas, públicas e privadas, em curso, nomeadamente a Rede Europeia de Benchmarking Empresarial.

O **Balanced Scorecard** estrutura em torno de quatro questões centrais o processo de avaliação das alternativas estratégicas:

- Perspectiva cliente: a organização oferecerá ao cliente um valor superior em termos de diferenciação, baixo custo e resposta rápida?
- Perspectiva processos: qual a eficácia e a eficiência dos processos críticos que geram valor para o cliente?
- Perspectiva financeira: a organização gerará os meios financeiros suficientes para cobrir o custo do capital e manter a sua sustentabilidade?
- Perspectiva organização: as alavancas da organização possibilitam que a mesma se ajuste devidamente às mudanças do meio ambiente?

O **benchmarking**, enquanto porta aberta aos melhores desempenhos e melhores práticas de gestão, poderá revelar-se, neste âmbito, um excelente instrumento de gestão. Por um lado, procura ajudar as organizações a concentrarem-se mais na obtenção de melhorias significativas e não apenas no simples crescimento, facilitando a identificação dos objectivos a atingir; por outro, propõe-lhes um sistema de avaliação dos próprios processos tendo em vista uma optimização dos recursos disponíveis e a obtenção de ganhos de produtividade.

A sua reconhecida utilidade, nomeadamente como um processo de aprendizagem que promove a mudança de mentalidades, levou a Comissão Europeia e as autoridades nacionais dos Estados-membros da União Euro-



# PME: NOVOS E MAIORES DESAFIOS

por: GLÓRIA REBELO — Doutora pelo ISEG/UTL e Mestre em Ciências Jurídicas pela FDUL; Membro do Conselho Científico do Dinâmia/ISCTE

Fundamentais para o aumento das exportações e o incremento da competitividade nacional mas também para a criação de emprego, é sabido que as pequenas e médias empresas (PME) enfrentam, hodiernamente, grandes desafios

A verdade é que vivemos na era da globalização e este facto implica considerar uma profunda mudança de mentalidades. Se no passado se confiava no imediato, no conhecido e no material, com a globalização acontece o inverso: a evolução e a incerteza dos mercados, a concorrência e, nomeadamente, as recentes mutações económicas, tecnológicas e sociais constituem factores envolventes de acrescida exigência para as organizações. Em consequência, no sector privado e público da economia surgem, de forma constante, novos e maiores desafios às empresas.

De facto, desde a década de 1970 que o desenvolvimento das PME tem vindo a evoluir, passando de um modelo assente em actividades diversificadas para um modelo centrado num *core business*. E se esta mudança pôde conduzir a consideráveis aumentos de rendibilidades, também trouxe (e traz) riscos acrescidos, nomeadamente em períodos baixo ciclo.

É assim que a disponibilização de fundos para o financiamento das PME, a par de um sistema de incentivos fiscais que facilite o investimento e o reforço do nível dos seus capitais próprios, tem vindo a assumir especial relevância no âmbito da concepção de políticas para estas empresas. Por exemplo, em Portugal, tidas como «a espinha dorsal» da economia portuguesa em termos de criação de emprego e de investimento, tem-se entendido que as PME podem contribuir para a diminuição das assimetrias socioeconómicas subsistentes no país. De facto – e sendo em grande parte resultado da ausência de implementação de uma política regional integrada, onde



se estabeleçam medidas de atractividade específicas ou transversais aos territórios e aos diversos sectores de actividade económica que, a um tempo, articulem os propósitos de crescimento económico com os de coesão social –, no nosso país urge superar os subsistentes desequilíbrios socioeconómicos e regionais.

Neste sentido, toda e qualquer iniciativa que procure corrigir estas assimetrias salientando a importância das PME – designadamente a recém-adoptada medida de aumento dos benefícios fiscais, de 5% para 10% para as empresas já instaladas e de 10% para 15% para as empresas a criar no interior do País, inserida no âmbito da revisão do actual quadro de benefícios fiscais das PME e incluída no Orçamento de Estado para 2008 – será importante não só para encorajar os empresários a investir no interior do país mas também para ajudar a combater a deslocalização de empresas que se tem verificado do interior para outras regiões, ou mesmo para fora do país. É que, inserida num amplo leque de políticas especificamente desenvolvidas para as PME, esta medida, além de incentivar à fixação de empresas e ao investimento, também atenua desvantagens comparativas entre regiões.

E aqui convém não ignorar a acção fundamental de dois institutos públicos em prol da dinâmica das PME: o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) e o Instituto de Turismo de Portugal (ITP). O IAPMEI tem vindo a lançar, nos últimos dois anos, diversos programas especificamente dirigidos às PME, com resultados já visíveis. Entre outros, são de destacar: o Programa InovJovem, dirigido à inovação nas PME, em particular o Projecto INOV/PME; o Programa Finicia, vocacionado para as PME inovadoras facilitando a estas o acesso ao financiamento; ou o Programa Finresce que procura facilitar o acesso das PME ao financiamento bancário, em particular mobilizando financiamento a empresas que dele

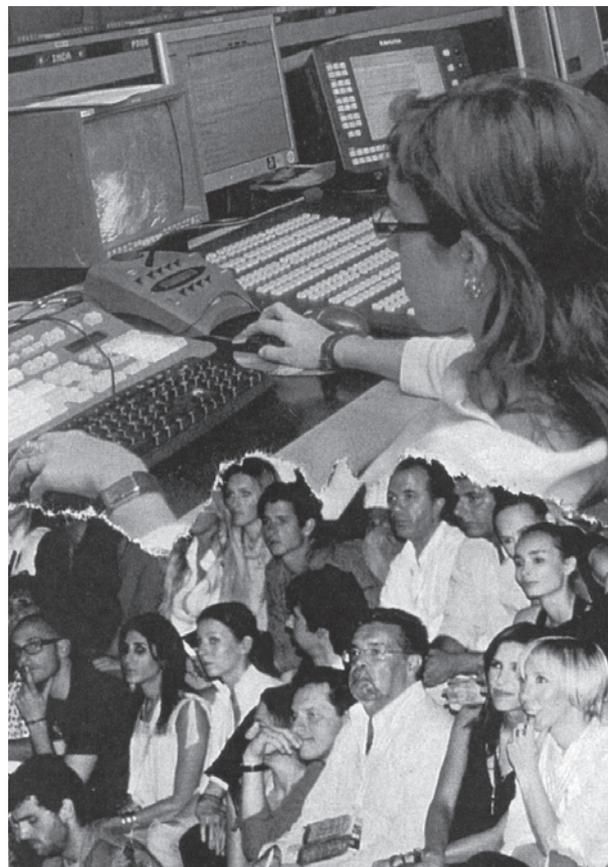
precisam para promover a sua expansão. Por seu turno o ITP, através da implementação do Sistema de Incentivos às Pequenas Iniciativas Empresariais (SIPIE), do Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial – Desenvolvimento Internacional (SIME Internacional) e, mais recentemente, do Sistema de Incentivos à Economia Digital (SIED), tem vindo a dinamizar a participação das PME na economia digital procurando que, assim, reforcem as suas capacidades técnicas, se modernizem no domínio tecnológico, dos processos de trabalho e dos recursos humanos e estimulem a sua transição para uma fase de presença interactiva na economia digital, potenciando o seu alargamento e estimulando as exportações (Quadro 1).

Quadro 1 – Exemplos de medidas nacionais dirigidas às PME, adoptadas pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) e o Instituto de Turismo de Portugal (ITP)

| MEDIDAS ADOPTADAS PELO IAPMEI  | MEDIDAS ADOPTADAS PELO ITP   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa InovJovem – dirigido à inovação nas PME, em particular, o Projecto INOV/PME que procura reforçar competências nas PME e apoiar a inserção de quadros com qualificações de nível superior em áreas críticas para a inovação e o desenvolvimento empresarial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Incentivos às Pequenas Iniciativas Empresariais (SIPIE).</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Finicia – vocacionado para as PME inovadoras facilitando a estas o acesso ao financiamento em fases tradicionalmente difíceis, coincidentes com o início do seu ciclo de vida.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial – Desenvolvimento Internacional (SIME Internacional) – apoio a projectos promovidos por PME com vista à sua modernização e internacionalização.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Finresce – facilita o acesso ao financiamento bancário, em particular mobilizando financiamento a empresas que dele precisam para promover a sua expansão.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Incentivos à Economia Digital (SIED) – apoio à participação das PME na economia digital.</li> </ul>  |

Finalmente é preciso realçar que, para que o sucesso das PME seja uma realidade em Portugal, torna-se fulcral não ignorar o seu papel fundamental na criação de emprego. Sem ser uma preocupação exclusivamente nacional, o desemprego permanece o maior problema social do país. De facto, e não obstante o dinamismo económico verificado ao nível das exportações portuguesas e na procura em revitalizar o investimento em território português, o anúncio, em Setembro último, de uma taxa de desemprego em Portugal de 8,3% não pode deixar de desassossegá-lo (Eurostat, 2007).

Em geral, os dados do desemprego não são, decididamente, fáceis de interpretar, mas a verdade é que existem algumas circunstâncias explicativas que revelam as enormes vulnerabilidades do mercado de trabalho português. Entre outras, uma prende-se com a persistente precariedade do mercado de trabalho, associada quer a um conjunto de percursos instáveis que afectam uma porção considerável da população empregada por conta de outrem e também a população que exerce uma actividade independente, quer à fraca robustez do tecido empresarial nacional, dada a alta taxa de mortalidade das PME, maioritariamente responsáveis pela criação de



emprego em Portugal. Uma outra circunstância relaciona-se com a incipiente aposta em inovação/investigação das nossas PME. Num país com níveis muito baixos de escolaridade assiste-se, paradoxalmente, a um aumento crescente de desemprego junto dos trabalhadores mais qualificados, fenómeno que patenteia – em prol da salvaguarda da competitividade e do emprego – a urgência em estimular processos de inovação junto das PME portuguesas. Daí que seja de assinalar a importância do Fórum «Financiamento da Inovação – das Ideias ao Mercado», organizado, em 8 e 9 de Outubro de 2007, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia, pelo IAPMEI e a Comissão Europeia. Em nome de uma maior robustez de investimento no país e na Europa, neste Fórum realçou-se que, dada a especificidade destas empresas, urge modernizá-las no domínio tecnológico, dos processos de trabalho e dos recursos humanos revendo, paralelamente, formas de financiamento e sistemas de incentivos fiscais que facilitem o reforço do nível dos seus capitais próprios. Considerando que é preciso, por um lado, assegurar a transferência do conhecimento das universidades para as empresas e, por outro, reduzir a burocracia das PME, a Comissão Eu-

ropeia propõe apresentar, em 2008, diversas iniciativas que procurem facilitar a vida a estas empresas, designadamente a criação do Instituto Europeu de Tecnologia, pólo de investigação que congregue as universidades e as empresas europeias através do acompanhamento do trabalho da rede de comunidades de inovação e conhecimento e a adopção de um Small Business Act, instrumento que pretende enunciar as principais medidas de apoio às PME para tornar a sua experiência mais fácil e a sua contribuição mais eficiente para a economia europeia (Quadro 2).

Apelando a uma mudança de mentalidades que passe quer por uma cultura mais empreendedora e assente na cooperação entre empresas e pela transferência de tecnologia das universidades para as empresas quer por uma maior disponibilidade de instrumentos financeiros ade-

quados às PME, no Fórum «Financiamento da Inovação – das Ideias ao Mercado» chamou-se a atenção para a importância fulcral destas empresas na construção de um desenvolvimento económico sustentável, em particular na criação de emprego.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Eurostat (2007), Euro-indicators, 149/2007, Outubro de 2007.  
 IAPMEI/European Commission (2007), Summary Discussion – Forum Financing Innovation, Portugal 2007, Presidency of the Council of the European Union.

Quadro 2 – A criação do Instituto Europeu de Tecnologia e a iniciativa Small Business Act

| PROPOSTAS DA COMISSÃO EUROPEIA  | OBJECTIVOS  |
|---------------------------------|---|
| Instituto Europeu de Tecnologia | Criar um pólo de investigação que congregue estudantes, cientistas e empresas europeias. A principal função desse núcleo central será a de seleccionar e acompanhar o trabalho da rede de comunidades de inovação e conhecimento que resultam de parcerias entre universidades, centros de pesquisa e empresas. |
| Small Business Act              | Enunciar as principais medidas de apoio às PME no sentido de tornar a sua experiência mais fácil e a sua contribuição mais eficiente para a economia europeia.  |

# FORUM RH '08

O estado da *arte na gestão* das pessoas

## *Inscriva-se...*

Identificámos um conjunto de personalidades de relevo na cena nacional e internacional e seleccionámos uma série de temas que consideramos pertinentes, inovadores e potenciadores de um debate susceptível de contribuir para o desenvolvimento da gestão do capital humano.

14<sup>a</sup> Edição

## *Temas*

- Estratégias Empresariais e Gestão de Pessoas
- Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- Comportamento Organizacional e Responsabilidade Social das Organizações
- Fusões e Aquisições
- Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos
- *Outplacement* como Ferramenta de Gestão
- Competitividade Empresarial
- Atracção e Retenção de Talentos
- *Human Performance* e Sistema de Recompensas

Mais informações disponíveis em [www.rhmagazine.publ.pt](http://www.rhmagazine.publ.pt)

### **Informações e inscrições:**

Recursos Humanos Magazine  
Rua do Mercado N.º7  
1800-271 Lisboa  
Telef. 218 551 203 Fax: 218 551 204  
E-mail: [geral@rhmagazine.publ.pt](mailto:geral@rhmagazine.publ.pt)  
[www.rhmagazine.publ.pt](http://www.rhmagazine.publ.pt)

**17 e 18 de Abril Lisboa**  
**Pequeno auditório da Culturgest**

Organização

**Recursos**  
**Humanos**  
m a g a z i n e



# OS PORTUGUESES SÃO PRODUTIVOS OU NÃO?

por: TERESA ESCOVAL — Consultora e responsável da I.D.O. — Inovação e Desenvolvimento Organizacional, Lda

Aproveitando uma reflexão sobre os comentários produzidos há algum tempo atrás, num dos painéis do Barómetro RH do *Expresso* sobre a análise da competitividade e produtividade de Portugal, decidi, através deste artigo, expressar também a minha opinião

Um dos comentadores dizia, e eu concordo, que a fraca competitividade e produtividade vigente no nosso país assenta numa crise de *management* vigente há muitos anos. Fundamenta esta sua opinião em vários factores, dos quais destaco as promoções efectuadas na vertical, erradamente na maioria dos casos, na pouca qualificação, na legislação que necessita de ser alterada e adequada aos padrões internacionais e na burocracia que teima em manter-se em vez de ser agilizada.

Um dos exemplos que referiu para dar valor aos nossos profissionais e pôr os leitores a pensar sobre o assunto é, na minha opinião, valioso e elucidativo, na medida em que se já há dez anos atrás, num estudo realizado pela Universidade Católica, se destacou o Luxemburgo como o país mais produtivo/rentável e se atendermos que uma das suas principais forças produtivas é a mão-de-obra portuguesa, surge de imediato a questão: como é que Portugal não está mais desenvolvido?

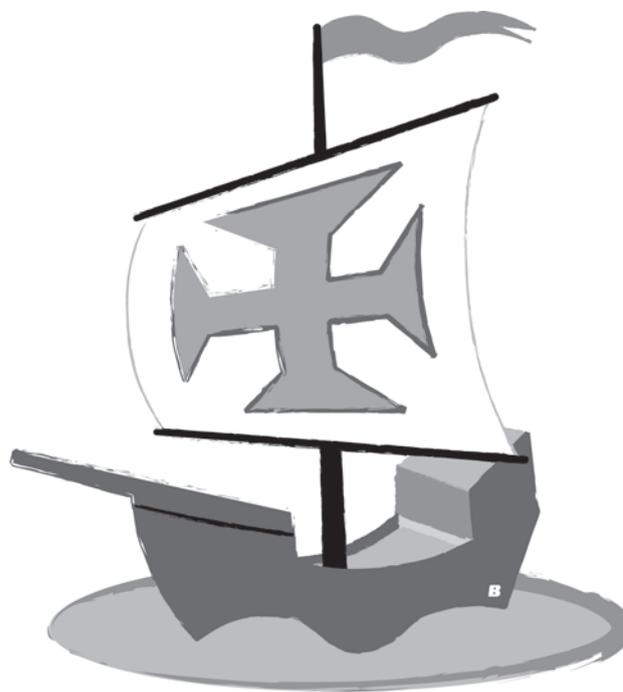
E imediatamente se colocam outras: como é que num outro país para onde os Portugueses emigraram eles são produtivos e no seu próprio país não o são? Porque é que noutros países os Portugueses são valorizados e premiados e no seu país isso não acontece?

Se me permitem, gostaria de relembrar que foram os Portugueses que desbravaram mares e inovaram tecnológica e geoestrategicamente na época quatrocentista e

quinhentista. Os seus seguidores tiveram posteriormente a oportunidade de corrigir os denominados «erros estratégicos», mas a originalidade, intuição, sabedoria, ou seja lá aquilo que quisermos apelidar, pertenceu aos Portugueses. Então, é um facto que já nessa altura existia bons líderes, ou timoneiros se preferirem.

Todos nós sabemos o quanto é importante o papel dos líderes na eficácia do grupo e da organização, uma vez que eles são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar é uma tarefa complexa que exige sistematicamente paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

Como considero que a liderança é algo que depende dos atributos específicos de determinada pessoa, ten-



do em conta as suas necessidades, as dos outros e as da organização, e que os estilos de liderança estão também relacionados com as competências de inteligência emocional e sua relação causal sobre o clima de trabalho e o desempenho, estes serão colocados em prática consoante a organização onde o líder estiver inserido e as pessoas que deseja influenciar/tornar seus seguidores.

Há quem defenda que a liderança é inata. Todavia, perante a minha experiência de vida e trabalho, tenho confirmado que as capacidades de liderança podem ser treinadas e melhoradas através de um processo de *mentoring* que culmine num plano de acção que irá ser posto em prática e devidamente acompanhado pelo mentor. É possível aprender e desenvolver determinadas atitudes, saber que mecanismos de utilização se devem aplicar, quais são as relações entre as componentes cognitivas, afectivas e comportamentais nas relações interpessoais. Contudo, nem todos conseguem melhorar as suas capacidades de liderança, mesmo que tentem. Não estaria a ser sincera se afirmasse que isto é válido para todas as pessoas. Uma pessoa pode ser um gestor eficaz, ter uma boa capacidade de planeamento e organização, sentido de justiça, verticalidade e integridade e não ter as capacidades motivacionais de um líder. Também pode dar-se o caso de estarmos perante um gestor ineficaz e em contrapartida este deter as capacidades para ser um bom líder.

Talvez uma forma muito simples de distinguir a missão do gestor e do líder comece pela diferença de signifi-

cado das duas palavras. Gerir implica tudo o que se faz, isto é, são as capacidades colocadas em prática, e liderar implica saber dirigir e influenciar as actividades relacionadas com as tarefas e ter capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores. Assim sendo, a liderança eficaz remete para o incremento de produtividade, melhoria da qualidade e competitividade. Daí que a escolha do líder tenha de ser eficaz. Não devemos confundir profissionalismo com chefia. Nem falar em pouca produtividade olhando apenas para a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados. Se não existe produtividade, há que fazer uma avaliação objectiva sobre a causa raiz desta ineficiência. Nessa avaliação também não pode nem deve ser descurado o papel do Estado burocrata, que considero ser castrador de iniciativas e penalizador em termos de carga fiscal.

Porém, sei que não podemos nem devemos continuar a ser negativos e a despromover Portugal. Esta não é uma atitude certa!

É do conhecimento comum que em termos externos já foram apontados vários casos de sucesso de empresas dos sectores da construção, obras públicas, ambiente, telecomunicações, energia e vias de comunicação, etc.

Logo, há empresas inovadoras, produtivas e competitivas e, por consequência, pessoas capazes, eficazes e eficientes. Por outro lado, há que ter em linha de conta que a competitividade

depende de factores externos (sistémicos e estruturais) e internos. Nos primeiros, a empresa apenas pode exercer influência e interferir, enquanto que nos internos estes estão efectivamente sob o seu controlo (ou deveriam estar).

Compõem os factores sistémicos, de entre outros, a tendência do crescimento do PIB interno e mundial, a taxa de câmbio, as tendências de mudanças da taxa de juros, o nível de emprego e seu impacto nas pressões salariais e no aumento do consumo, as estratégias económicas, sociais e políticas de Portugal e dos países com os quais temos parcerias comerciais. Os estruturais dizem respeito ao mercado, ou seja, à formação e estruturação da oferta e procura, bem como às suas formas de regulamentação. Os factores internos dizem respeito à capacidade da empresa gerir o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente.

Como as mudanças dos factores anteriormente descritos ocorrem continuamente, é exigido às empresas fre-



quentes reavaliações das tendências do mercado e de seu posicionamento nesse mercado. As alternativas são inúmeras e imprecisas diante do futuro incerto. Logo, maior será a possibilidade de acertar quanto mais conhecimento a empresa tiver dos factores determinantes da competitividade.

É necessário interpretar esses factores para participar do ambiente concorrencial em condições favoráveis, o que significa filtrar todas essas informações detendo-se naquilo que realmente importa para o seu negócio. A empresa será capaz de fazer esse filtro se estiverem claros para ela, especialmente, os factores estruturais e internos. A falta de reconhecimento por parte da empresa dos rumos do seu mercado e da influência do ambiente, aliada à indefinição quanto às capacidades necessárias para actuar, é a base para explicar por que algumas sobrevivem e outras morrem ou se fundem com outras.

A capacidade de competir está relacionada com a compreensão sobre onde, porque e como se está competindo. Não se permanece num mercado dinâmico e altamente competitivo dependendo apenas da sorte. Conhecer-se a si mesma (factores internos), identificar as armas e regras do jogo (factores estruturais) e reflectir sobre o macroambiente (factores sistémicos) não garantem necessariamente sucesso eterno para a organização; asseguram-lhe, porém, óptimas condições para concorrer e permanecer activa no mercado. Urge, pois, que a crise de *management* cesse!

Quanto a mim, isso não depende apenas da forte aposta nas nossas competências mas, essencialmente, das estratégias económicas, sociais e políticas que os nossos governantes venham a estabelecer para Portugal. Há que investir na qualificação, promover acertadamente, alterar a legislação conforme os padrões internacionais, agilizar os processos e as tomadas de decisão, criar incentivos para os investidores portugueses que contribuem para o crescimento do PIB e para a criação de emprego.

Sendo portuguesa, defendo-me e aos meus compatriotas. Não o faço por dever e/ou obrigação moral, mas porque tenho consciência e conhecimento de causa de que somos produtivos, astutos, inovadores, inteligentes e eficazes. Apenas precisamos que os nossos políticos e governantes acreditem nas nossas potencialidades e nos ajudem a desenvolvê-las e a mostrá-las aos países com os quais estabelecemos relações comerciais e/ou de outra índole.

Mantenhamos a União e lancemos mão à obra relembrando o que Voltaire nos ensinou: «O trabalho espanta três males: o vício, a pobreza e o tédio.»





# FUNDOS SOBERANOS: UM ARÍETE APONTADO AO OCIDENTE

O semanário *Expresso* publicou recentemente um artigo sobre os designados fundos soberanos (*sovereign wealth funds*), baseando-se num *dossier* sobre o tema elaborado pela Escola de Guerra Económica, de Paris. Este *dossier* coloca, por sua vez, o dedo numa ferida que começa a doer nas elites políticas do Ocidente: a do potencial papel destes fundos detidos por Estados (e não por privados) como braços armados das potências emergentes.

No último trimestre de 2007, em plena crise dos *sub-primes*, este tema passou a estar na ordem do dia do G7 e da União Europeia. Não é para menos: os números relativos a estes fundos, que borrifam participações um pouco por todas as grandes empresas ocidentais e que salvaram uma boa parte de Wall Street da crise financeira, tornam-se inegavelmente assustadores.

O maior é o Abu-Dahbi Investment Authority, com 875 mil milhões de dólares. Dos 24 principais, dez têm origem na Ásia, oito no Médio Oriente, dois na Noruega, um na Rússia, um no Canadá, um no Alasca e um da Líbia. Neste mês de Fevereiro, a Rússia juntou a esta lista mais um: o Future Generation Fund, recheado com 128 mil milhões de euros. Várias previsões apontam para que estes fundos soberanos venham a totalizar uns 12 biliões de dólares em 2015.

Por seu turno, os economistas mais respeitados reconhecem o crescente peso destes fundos mas tendem a desvalorizar a sua importância. Recolhendo-se na holística ideia de «economia mundial», concedem que a sua «resiliência às crises» é sustentada pelas economias emergentes. Mas persistem em fazer vista grossa à evidência das rivalidades geo-económicas entre estas – pseudo-democráticas e não-liberais – e um Ocidente democrático

entalado num debate obsoleto entre social-democracia e liberalismo económico, ou entre keynesianismo e neo-classicismo.

Um exemplo disto é a recente e extensa entrevista de Christian de Boissieu, presidente do Conselho de Análise Económica do primeiro-ministro francês, ao *site* internet da Câmara de Comércio e Indústria Franco-Portuguesa (CCIFP), em Paris. O prestigiado economista francês menciona o florescimento dos fundos soberanos como uma evidência da liquidez da economia mundial que a permite resistir aos choques financeiros e geopolíticos. Faltou referir que essa liquidez se encontra desigualmente distribuída, e que desta vez a balança não pende a favor das potências ocidentais. Com efeito, e segundo revelou um estudo da consultora McKinsey (citado pelo *Expresso*), os maiores investidores mundiais são países que nunca ninguém esperaria há décadas: Irlanda, Bahrein, Koweit, Arábia Saudita, Qatar, Omã, Emirados Árabes Unidos, Hong-Kong, Espanha e China. Entre 1960 e 2006, os fluxos de investimento dos países do «resto do Mundo» (em relação ao tradicional G6) passou de 0,9% para 40%.

Impõe-se por isso aos governantes e empresários ocidentais uma aposta na exploração de novas fontes de valor e na procura da maior independência energética possível. Por outras palavras: economia do conhecimento e energias renováveis.



**Links & referências:**

«O Poder dos Fundos Soberanos», *Expresso*, 26-01-2008.

«Les Fonds Souverains: Conquête du Pouvoir par la Finance», École de Guerre Économique, Dezembro de 2008, *in*: [http://www.infoguerre.fr/documents/fonds\\_souverains.pdf](http://www.infoguerre.fr/documents/fonds_souverains.pdf)

Entrevista de Christian de Boissieu, 31-01-2008, *in*: [www.ccifp.fr](http://www.ccifp.fr)

Mapping Global Capital Markets – 4th Annual Report, McKinsey & Company, Janeiro de 2008, *in*: [www.mckinsey.com/mgi/publications/Mapping\\_Global/index.asp](http://www.mckinsey.com/mgi/publications/Mapping_Global/index.asp) (registo necessário)

PEDRO MENDES SANTOS — Investigador e consultor em Inteligência Competitiva



**KNOWLEDGE TRACKER:**

**WIKIPÉDIA: a construção democrática do conhecimento**

Uma das grandes alavancas do capital intelectual advindas com a vaga da Web 2.0 (paradigma colaborativo da Internet, ou seja, todos os utilizadores contribuem com a produção de conteúdo) é a Wikipédia, a enciclopédia de conhecimento fabricada com base no método de revisão entre pares (em inglês, *peer-review*). O caminho tem-se revelado eficaz, pois uma recente comparação efectuada por peritos verificou que a Wikipédia tem menos erros do que a Enciclopédia Britânica.

Mas o «wikipedismo» possui outras características inusitadas. Steve Fuller, em artigo no Project Syndicate (disponível em <http://www.project-syndicate.org/commentary/fuller5/English>), dá-nos outra visão de leitura sobre a construção social do conhecimento: este sociólogo britânico advoga que a Wikipédia é o revivalismo de um processo medieval de criação de conhecimento que assentava em livros de bolso «portáteis» que eram reescritos por sucessivos utilizadores. Era assim que o conhecimento se transmitia e se construía na Idade Média.

Neste plano, Steve Fuller sugere a participação obrigatória de alunos de licenciatura e de mestrado na contribuição de conhecimento na Wikipédia. «As normas de condutas exigidas para estes alunos correspondem exactamente à política de conteúdo da Wikipédia: a ninguém



é exigido fazer pesquisa original, mas saber onde está o material de investigação e como criticá-lo», argumenta aquele especialista. «Isto não só reforçaria

a já impressionante base de conhecimento da Wikipédia, como também ajudaria a controlar as pretensões elitistas de investigadores no sistema global de conhecimento», acrescenta.

E se o leitor deseja visualizar a colaboração na Wikipédia em tempo real, num mapa mundo baseado no Google Maps, poderá consultar o sítio <http://www.lkozma.net/wpv/index.html>. O leitor já imaginou o potencial de uma aplicação deste género para rastrear as contribuições e a transformação do conhecimento numa organização?

**A explorar**

**Harvard University aposta no e-learning imersivo: Media Grid**

A Universidade de Harvard e uma série de instituições de várias regiões do globo formaram um consórcio, designado por Media Grid, para a concepção de metodologias de educação imersiva (<http://immersivededucation.org>), um conceito que utiliza um paradigma semelhante ao do Second Life ([www.secondlife.com](http://www.secondlife.com)).

Utilizando a tecnologia de computação GRID, o objectivo básico é imergir o formando num ambiente digital em 3D que facilite a transferência de conhecimento e aumente a eficiência da aprendizagem, fornecendo uma experiência sensorial o mais completa possível por meio da combinação de tecnologias gráficas, VOIP e videoconferência Web. Pode encontrar mais informação no site do Grid Institute (<http://gridinstitute.com>).

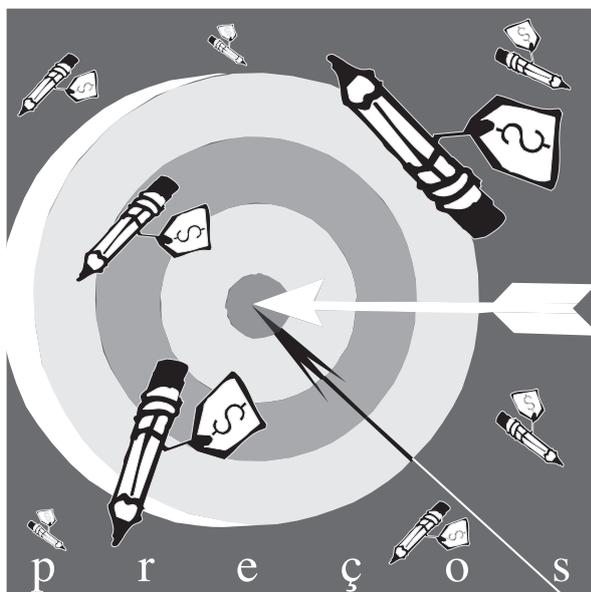
**Entreprise 2.0 – case studies**

A aplicação da web 2.0 ao universo empresarial é uma área emergente da gestão – Andrew McAfee, docente em Harvard, criou um wiki, Cases 2.0, com estudos de caso de aplicações da web 2.0, como blogues e *social bookmarks*. O acesso é gratuito mediante registo, no seguinte endereço: [www.cases2.com](http://www.cases2.com).

RUBEN EIRAS – investigador em capital intelectual e inovação. Autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>

# COMO REAGIR AOS PREÇOS DA CONCORRÊNCIA

por: J. M. MARQUES APOLINÁRIO — Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*



Os preços, em regra, formam-se no mercado pelo encontro dos interesses e acções dos clientes e dos vendedores. Isso não significa, porém, que os vendedores devam alterar os seus preços sempre que algum ou alguns dos concorrentes o façam.

Seguir o preço dos concorrentes nem sempre é inevitável, nem sempre é a melhor opção. Convém, antes de mais, averiguar os motivos que levaram os concorrentes a fixar novos preços. Nesse sentido, são relevantes as seguintes questões:

- O concorrente agiu agressivamente?
- Disporá o concorrente de alguma nova vantagem de preço?
- Estará a tentar aumentar a sua quota de mercado?
- Estará a agir defensivamente – por exemplo, escoar excessos de *stock*, realizar dinheiro, aumentar os lucros?

- Finalmente, será que a alteração de preço faz parte de qualquer mudança no produto ou alteração no alvo de mercado?

Quando algum concorrente sobe os preços, um aspecto concreto que cada um deve verificar é o custo de reposição do seu *stock*. Isso implica estimar os custos de compra futuros, já que esses custos podem ter sofrido aumento que a experiência passada ainda não tenha detectado. Se os seus preços de compra não registaram subidas significativas poder-se-á optar por:

- aumentar os preços de venda e consequentemente também a margem de lucro;
- manter o preço abaixo da concorrência e aumentar as vendas.

Se algum concorrente baixa os preços agressivamente com o objectivo aparente de alargar a quota de mercado independentemente do custo, os outros poderão ver-se na contingência de o seguir. Mas não automaticamente – se a queda das vendas dos concorrentes visados não for significativa, não há motivo para alarme. Procure manter a vigilância sobre a evolução das vendas de modo detectar quaisquer sinais de abrandamento. Mas enquanto não dispuser de evidências claras, em princípio não haverá necessidade de mexer nos preços.

Se, porém, a decisão dos concorrentes está a afectar as suas vendas, então, sim, é altura de agir. Poder-se-á ter de baixar os preços dos produtos actuais, mas poder-se-á eventualmente encarar outras alternativas como criar uma nova linha de baixo preço destinada a fazer face à concorrência.

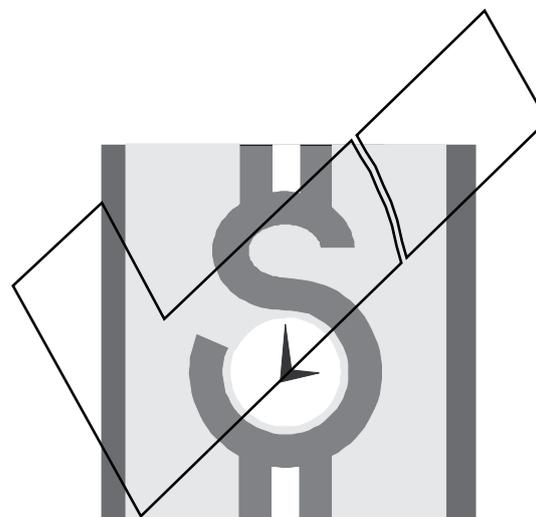
Por outro lado, se a motivação da concorrência para baixar os preços for simplesmente escoar excessos de *stock*, então a melhor opção a tomar talvez seja simplesmente a de manter o nível de preços actuais e esforçar-se por melhorar os tempos de entrega e o serviço aos clientes.

## O meu preço está correcto?

A resposta a esta pergunta tem a ver com as consequências que o possível aumento ou baixa de preços poderão ter na sua margem de lucro. Para o determinar, verifique-se o número de unidades que têm de ser vendidas para manter o lucro. Atenção, olhar apenas para o valor das vendas poderá levar a conclusões erradas. O exemplo seguinte mostra porquê.

A empresa XYZ tem uma margem bruta de 30% e o seu preço de venda é de 100 euros por unidade. O quadro junto mostra como a margem bruta percentual varia consoante os vários níveis de aumento ou baixa de preço (coluna D). As colunas E e F mostram como o volume de vendas deverá evoluir de modo a manter inalterado o actual valor da margem. As colunas G e H mostram qual o número de unidades a mais ou a menos que será suposto vender de modo a manter os lucros no caso de alteração do preço.

As alterações no volume de vendas, consideradas isoladamente, podem iludir as conclusões da análise. Por



exemplo, se a empresa XYZ reduz o preço em 10%, o volume de vendas deverá aumentar 35,1% para manter o actual valor dos lucros. Mas mais interessante para os vendedores da empresa XYZ é saber quantas unidades a mais têm de ser vendidas. Esse aumento é de 50%. Terão que vender mais 50% do número de unidades ven-

Empresa XYZ – Análise de preço  
[Margem bruta 30%]

| A                   | B                       | C                        | D                   | E   | F  | G  | H   |
|---------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|---|--|--|---|
| Varição de preço    | Preço de venda por uni. | Margem de lucro em valor | Margem de lucro [%] | Vendas necessárias para realizar um lucro de 3000 € | % de aumento/redução no valor das vendas | Nº unidades necessárias para realizar um lucro de 3000 € | % de aumento/redução do valor das unidades vendidas |
| Diminuição de preço |                         |                          |                     |   |  |  |   |
| 0%                  | 100€                    | 30€                      | 30%                 | 10 000€   | 0%                                       | 100 Un   | 0%  |
| -5                  | 95                      | 25                       | 26,3                | 11 410  | 14,1                                     | 120  | 20  |
| -10                 | 90                      | 20                       | 22,2                | 13 500  | 35,1                                     | 150  | 50  |
| -15                 | 85                      | 15                       | 17,6                | 17 050  | 70,5                                     | 200  | 100   |
| -20                 | 80                      | 10                       | 12,5                | 24 000  | 140,0                                    | 300  | 200   |
| Aumento de preço    |                         |                          |                     |   |  |  |   |
| +5                  | 105                     | 35                       | 33,3%               | 9 010   | 9,9%                                     | 85,7 Un  | -14,3%  |
| +10                 | 110                     | 40                       | 36,4%               | 8 240   | 17,6                                     | 75,0   | -25,0   |
| +15                 | 115                     | 45                       | 39,1                | 7 670   | 23,3                                     | 66,7   | -33,3   |
| +20                 | 120                     | 50                       | 41,7                | 7 190   | 28,1                                     | 60,0   | -40,0   |



didadas actualmente para manter o actual valor da margem de lucro se o preço descer de 100 para 90 euros.

Depois de ter levado a efeito a análise de preço, consultem-se os vendedores. Porventura melhor que ninguém eles saberão antecipar a forma como os clientes poderão reagir à variação de preços. E a sua opinião é particularmente credível quando se fala em termos de unidades vendidas, mais do que em termos de valor de vendas, antes e depois da mudança de preços. Repare-se: de acordo com os dados anteriores, um corte de 15% no preço é exequível se o pessoal das vendas conseguir, pelo menos, duplicar o número de unidades vendidas. Por outro lado, um aumento de 15% no preço é praticável se o número de unidades vendidas não decair mais do que 33%. Se nenhuma destas condições se verificar,

uma variação de preços desta magnitude, a concretizar-se, afectará os lucros.

Obviamente, uma variação de preço menos acentuada poderá constituir uma aposta lucrativa. No entanto, qualquer hipótese deverá ser sempre cuidadosamente testada. Poderá ajudar à análise a consideração de duas ou até três hipóteses diferentes de estimativa de vendas para cada alternativa de preço – hipótese optimista, hipótese mais provável e hipótese pessimista. Se possível, teste-se cada preço em sessões promocionais ou através de um qualquer meio expedito de sondagem. Comparando os resultados assim obtidos com a evolução histórica das vendas, será então possível afinar as estimativas de venda face aos novos preços e assentar na decisão mais favorável.

«A inspiração existe  
mas tem de encontrar-te a trabalhar.»

**Picasso**

«Aquilo que guia e arrasta o mundo  
não são as máquinas, mas as ideias.»

**Victor Hugo**

«A necessidade é a mãe da invenção.»

**Peter F. Drucker**

# QUER CONTINUAR A SER ASSINANTE DA **DIRIGIR** >

A REVISTA PARA CHEFIAS E QUADROS

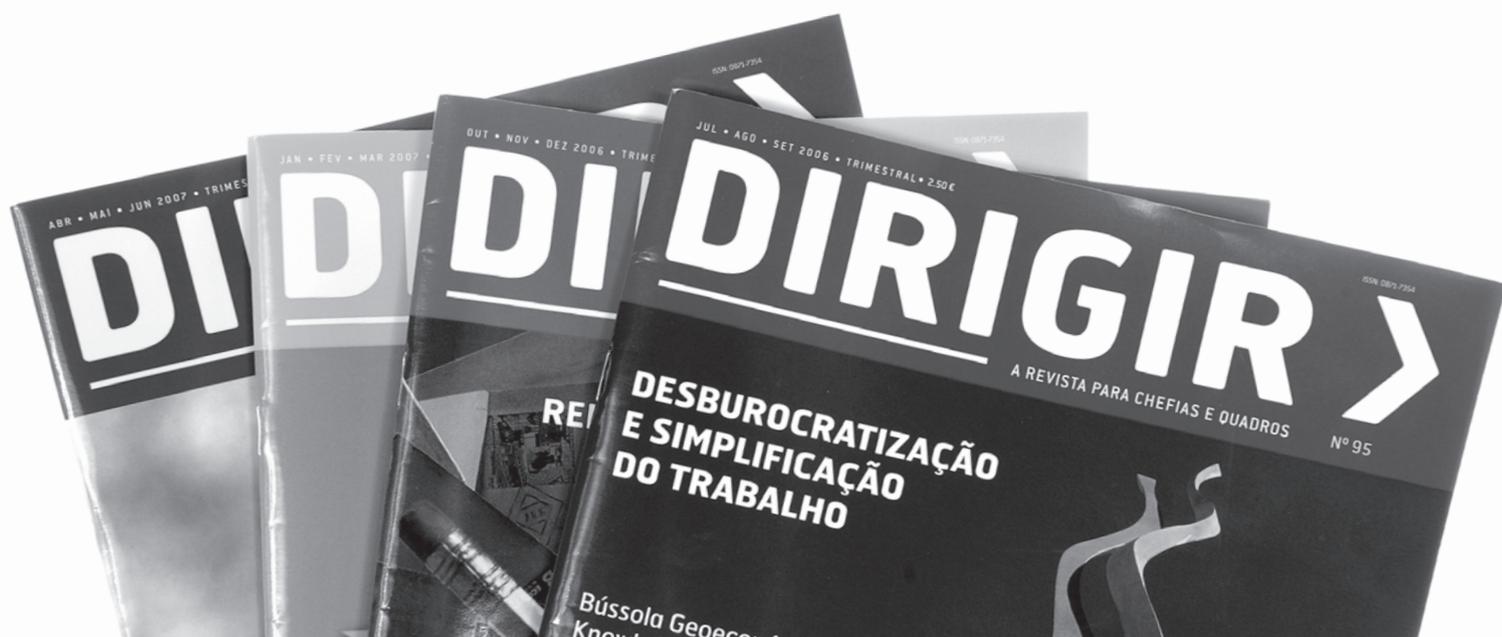
Por favor colabore conosco...

Vamos proceder à actualização do *mailing* de assinantes. Brevemente iremos incluir um postal RSF que, no caso de pretender manter-se como assinante da revista, deverá preencher e colocar no correio.

É indispensável que refira o seu número de assinante (procure na etiqueta com o seu endereço - ver ASS -----).

... Contamos consigo

**Preencha e Envie-nos o postal RSF**



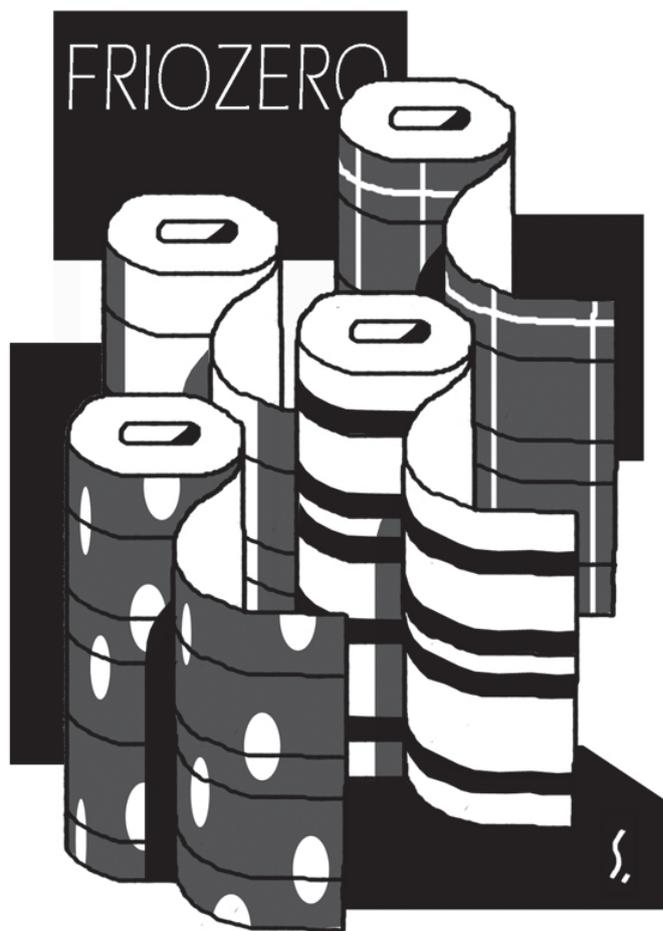
# PERSISTIR NA MUDANÇA: um risco calculado...

por: ALICE CARDOSO — Assessora Principal na Administração Pública

A empresa FRIOZERO é uma pequena empresa têxtil e de confecção, de gestão familiar que, desde há cerca de 40 anos, coloca no mercado produtos de agasalho sob a batuta do seu fundador, Segismundo Trancão, homem rijo de 70 anos, conservador e manda-tudo, dono de abundantes bigodes com direito a retrato patriarcal na parede-mor da saleta de reuniões

## Na reunião de direcção: o bloqueio à mudança

– Ora muito bem! Mandei-vos chamar aos dois porque precisamos de ter uma conversa, e de uma vez por todas!  
 – Então de que se trata, tio? – Trata-se, Valdemiro, de que nos últimos tempos tenho vindo a observar que as coisas não vão bem aqui... já colocámos máquinas novas, e que por sinal nos custaram um dinheirão e nos obrigaram a fazer obras na instalação eléctrica do sector de produção, mas enfim, acabei por consentir que fossem compradas porque vocês os dois me afiançaram que seria vantajoso para as nossas vendas e, afinal, o que verifico eu? Verifico que as vendas não aumentaram! – Ora, vê-se bem porquê, mano! – Ai, sim, Quitério? Pois ainda não consegui ver nada! – Sim, o mano repare, os nossos operários mais experimentados já são velhotes na sua maioria, aferrados a velhos hábitos, e os novatos ainda não adquiriram formação suficiente e a formação faz falta, tanto quanto a experiência... – Formação dos novatos?!... – Sim, mano, assim como dos operários mais antigos, que precisam de actualizar conhecimentos... – Disparates, Quitério! Quem precisa disso?! Os novos que aprendam com os mais velhos, isso sim, para saberem como fazer!... – Ó mano! Isso não basta, há operários que nem conhecem bem o que se passa na empresa e eu acho que...  
 – NÃO ME RESPONDAS, QUITÉRIO! AINDA TU ANDAVAS DE CUEIROS E JÁ EU TRABALHAVA! SEI MUITO BEM O QUE ESTOU A DIZER! – Ó tio Segismundo, olhe que eu também concordo com o tio Quitério... além disso, modernamente a necessidade de mudança não implica só a introdução de novas máquinas e novas técnicas, também é preciso descentralizar, gerir de forma diferente os processos de trabalho... já





viu os volumes enormes de *stock* que invadem as nossas instalações? – E então, o que tem isso?... – Além disso, o tio quer sempre controlar tudo, e se a estrutura da nossa empresa fosse menos piramidal... – Não quero saber de contos, Valdemiro! Desde que andaste na universidade vieste com um palavreado que ninguém entende! – Ó tio! Eu falo por bem! Repare nos nossos produtos... são caros, poderiam ter mais qualidade para ficarem competitivos... devíamos fabricá-los com outros materiais... imprimir-lhes um novo *design*... promover a sua divulgação... hoje em dia, o marketing é fundamental para a colocação dos produtos... – Novos materiais?! *Design*?! Marketing?!... CHEGAAA! NAADAA DISSO! Não quero riscos! Sempre estive à frente desta empresa! SEMPRE! E os nossos produtos nunca deixaram de se vender! Por isso tomem nota, rapazinhos: enquanto eu for vivo, far-se-á como eu quero!

#### No gabinete do director de produção: o desafio da formação de enquadramento

– Está bem Sr. Valdemiro, se quer que eu explique as coisas da fábrica ao novo aprendiz eu farei como quer, mas olhe que, na minha opinião, seria bem melhor se o miúdo fosse já colocado em frente ao tear, e pronto, lá ia aprendendo aos poucos... – Nada disso, Joaquim, a formação tem que começar por ser de enquadramento, já disse o mesmo aos outros contramestres... – Ahm?... – Sim, homem! Ele tem que ficar a saber o máximo acerca dos tecidos, dos teares, dos produtos que fazemos, e por aí fora, e só depois é que deverá começar a trabalhar com o tear... combinado? – Ssiimm... como queira... amanhã começo-lhe a lição...

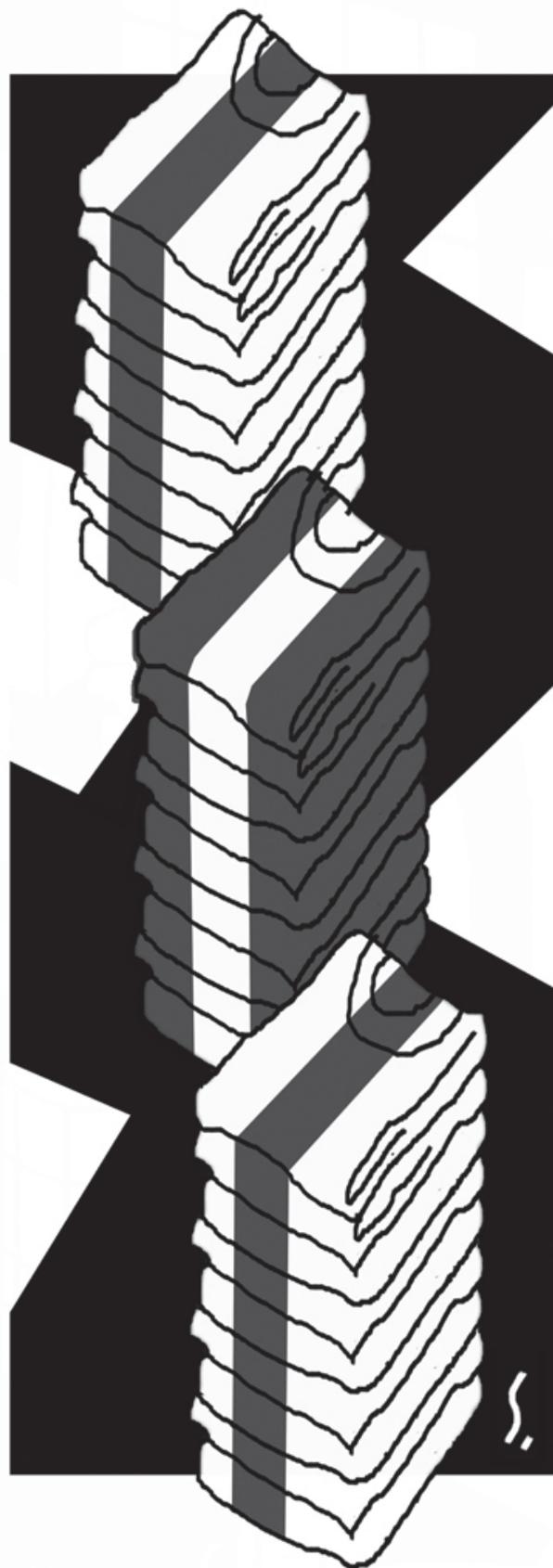
#### No sector de produção: a azáfama da formação

– Ora cá estamos, menino! Vamos começar... vou explicar-te tudo e vais tomando nota... é preciso ter atenção porque o Sr. Valdemiro quer assim... Ó MEU TRAMBALAZANA! PARA ONDE ESTÁS TU A OLHAR, FEDELHO? – Ó Sôr Jaquim, eu ‘tava apenas a tentar entender... – Vê então se tomas atenção, que se eu te arranjei este emprego é porque sei que o dinheiro faz falta a teus pais!... Não torno a explicar, ouviste?... Temos então: baeta, baetão e baetilha... com estes tipos de tecido fazemos capotes, saias, cobertores, almadraques... ali ao lado estão as costureiras, que cortam, cosem e colocam os aviamentos... olha lá, trambolho, tu sabes o que são aviamentos? – Eu?! Não senhor! – O Senhor me dê pa-

ciência, que até sinto ânsias de gomitá! Aviaamentos são... ora, deixa p'ra lá, depois explico... E angorá? Já ouviste falar nisso? – Não senhor! – Sacripanta! O que andavas tu a fazer lá na aldeia? Não sabes nada! Angorá é o pêlo de coelho ou a lã da cabra angorá, que se usa misturado com outras lãs... entendeste agora? – Ahm?... – Não entendeste, claro! Tudo bem, não faz falta... não trabalhamos com angorá... continuando... é preciso que a trama saia sem borbotos, de contrário os clientes reclamam... a trama é o fio que se põe no tear... 'tás a ouvir ou não? – Eu... – Temos várias tramas, a saber: a trama, a trama de fundo, a trama de lavor e a trama de pêlo... fixaste, catraio? E não se põe a trama sem mais nem menos no tear, tem preceito, chega-te cá para veres como é... muito bem, agora que já viste, anda comigo que vamos ali ao fundo, onde são cosidas as tirelas nos cobertores... E VÊ SE TOMAS NOTA DE TUDO QUANTO TE VOU DIZENDO, QUE AMANHÃ CHAMO-TE À LIÇÃO... agora outra coisa: quando os tecidos não saem bem dos teares, faz-se o esbicamento... percebes? – Ahm?... – Percebes ou não?... – Uhm... – Ó santinho! Assim é difícil ensinar... esbicam-se os tecidos porque as tiras são aproveitadas para fazermos tapetes e mantas de trapos, têm muita saída, entendeste agora?... – Ssiimm... – Ora até que enfim, parece que sempre aproveitaste alguma coisa!...

### **Novamente no gabinete do director de produção: o desabafo do contramestre**

– O Senhor Valdemiro vai-me desculpar, mas o pessoal anda com o moral em baixo, começam a não cumprir os horários, já não se afincam no trabalho, zangam-se entre eles, ainda ontem tive que separar dois que andavam à zaragata, e agora até se metem comigo, sempre com piadas... tudo um destrambelho! – Tenha calma, Malaquias! Mas que arrazoado!... O que é que se passa, afinal?... – Uma bela tramóia, Sr. Valdemiro! Ninguém se entende com as novas máquinas que o senhor teimou em comprar... poderão ser necessárias e urgentes para se produzir mais, sim senhor, mas o que é certo é que ninguém informou ninguém e as pessoas têm necessidades... – Mas que necessidades, criatura? Não percebo nada! Não procuro eu defender sempre os vossos interesses? – Não digo que não, mas lá em cima o Sr. Trancão parece que tem medo de que, se nós estivermos informados, isso se volte contra os interesses da empresa! Além disso, não conseguimos lidar com a nova maquinaria... ainda não se percebeu bem como funciona... e o Sr. Trancão já está a exigir que a gente suba o número de





peças fabricadas por dia! – O que é que quer, Malaquias, temos que nos adaptar às exigências do mercado e corresponder aos desafios impostos pelos novos meios tecnológicos... – Disso não sei nem quero saber! O que sei é que não conhecemos as máquinas novas mas, em vez disso, nós, os contramestres, temos de perder tempo a ensinar ao nosso pessoal o que é a empresa, tem sido um fartote de gozo, com as pessoas a perguntarem para quê a modernice!... Nem acho que resulte... – Malaquias! Há que ser persistente! Precisamos mudar as cabeças e os hábitos se queremos progredir... – Mas é uma mudança demasiado rápida... deveriam ter mais respeito por nós, os trabalhadores, afinal, fazemos parte desta empresa... – Muito bem! Vou rever tudo isso...

#### **No gabinete do fundador da empresa: o desejo de mudança**

– O tio desculpe... gostaria que me ouvisse, não posso deixar passar isto em branco... – Diz lá, menino, de que se trata? – O tio sabe que o nosso capital é razoável, introduzimos algumas tecnologias novas... e tenho vindo a estudar os nossos custos e resultados... – Ahm?... – Quero propor-lhe uma estratégia de futuro... – Mau... lá vens tu com as tuas ideias amalucadas! – Deixe-me acabar! Os nossos trabalhadores deveriam ser tidos mais em conta... afinal, são eles que nos levam ao sucesso ou à falência... – Uhm?... – Ó tio, o que eu quero dizer é que não vale a pena apostarmos na mudança se não tivermos, dentro de portas, recursos humanos capazes de a gerar... – Hem?... – Seria necessário que fossem explicados os nossos objectivos aos operários... há que motivá-los para a ideia de que esses objectivos podem ser atingidos se cada pessoa se dispuser a isso... é preciso comunicar mais com eles... – E não é isso o que acontece? Cada manhã, quando chego, cumprimento toda a gente que encontro! – Mas não basta... é preciso integrar os nossos homens... andam insatisfeitos... – Ora essa! Porquê?! Não sei de nada... – Não dominam as técnicas que as máquinas recentes exigem e queixam-se de ninguém os ter consultado antes da aquisição dos equipamentos... protestam ainda por a empresa fornecedora ter explicado a correr o funcionamento das novas máquinas... é preciso acalmar os ânimos e clarificar os nossos propósitos de aumento de produção... – Uhm... não percebo... não encontro a utilidade de tudo isso... – Ó tio! Seria bom que falasse às equipas, uma a uma, pessoalmente... para fazer ver a cada pessoa que não é uma peça na engrenagem, mas antes um elemento fundamental no sistema... – Não... não entendo nada disso, desse pala-



vreado todo... sabes que mais, vai lá tu e fala com eles... embora eu ache que é perda de tempo... o que me interessa é que aumente a produção e as vendas subam...  
 – Também eu me preocupo com isso... mas temos que fazer algumas diligências para já... olhe, lembrei-me agora, o tio podia convocar as chefias directas para uma reunião, que lhe parece?... – Uhm... sei lá... pode ser...  
 – Ótimo, tio Segismundo! Vou dar conta ao tio Quitério do que ficou decidido...

**A reunião com as chefias directas: informar e envolver para mudar**

– Ora muito bem! Estamos todos reunidos nesta sala porque precisamos falar... aqui o Sr. Valdemiro vai dar-lhes conta do que se passa... – Obrigado, tio! Então passo a expor... nos últimos anos, as necessidades dos nossos clientes mudaram... são outras as tendências de mercado... por isso, torna-se importante segurar os nossos clientes habituais e angariar outros... – Ahm?...  
 – Sim, o que eu quero dizer é que temos que moldar os nossos produtos ao jeito das necessidades dos clientes, os habituais e os potenciais... – Ahm?... – Sim, onde está a dúvida? Temos que mudar as nossas mentalidades! Para já, há que modernizar e promover os nossos produtos... – Uhm... – MAS O QUE É QUE SE PASSA? ESTAMOS NÓS AQUI, OS TRÊS, A PARTILHAR CONVOSCO A INFORMAÇÃO, A TENTAR QUE TODOS PARTICIPEM NA MUDANÇA, A FAZER QUE TENHAM CONFIANÇA NO FUTURO, A PROCURAR PERCEBER OS VOSSOS SENTIMENTOS, E A VOSSA REACÇÃO É DE TUDO MENOS DE ENTUSIASMO!... – Ó Sr. Valdemiro, eu queria falar... – Haja alguém que resolve dizer qualquer coisa! Diga lá, Malaquias!... – Bem, parece que entendi... temos que mudar os nossos produtos para agradarmos aos nossos clientes... e acho certo... nesta empresa há pessoas que podiam ser aproveitadas... têm aventado boas ideias, diferentes, para outros materiais e outros cortes, e que podiam levar os clientes a comprarem mais... – Muito bem, está registado! Alguém mais quer falar? – Quero eu, Sr. Valdemiro... – Fale, Anacleto! – Eu acho que também faziam falta uns folhetos com a propaganda do que fabricamos... – ALTO LÁ! NADA DE FOLHETOS! Os nossos produtos promovo-os eu, Segismundo Trancão, sempre que almoço com os nossos clientes e fornecedores habituais! Melhor meio de venda não há... – Ó mano, os folhetos são uma boa dica, não esqueça de que virão novos produtos, que será preciso divulgar... – ZEEROO FOLHETOS, JÁ DISSE! NÁOOO SE ME-

TAM NISSO! RELAÇÕES PÚBLICAS E VENDAS, É COMIGO! – Sssimm... tudo bem, tios... continuando... pretendemos, numa primeira fase, de cada um de vocês, chefias, que cada equipa nos entregue uma lista das suas dificuldades de manuseamento das máquinas e também uma lista com as suas ideias de melhoria dos nossos produtos e de como os divulgar... – Ó Sr. Valdemiro, mas nós não sabemos como é que os senhores pretendem melhorar os nossos produtos! – A ideia é essa, Feliciano! Queremos subir as vendas e ganhar mais clientes, e para isso é preciso fabricar mais e de forma diferente, com uma nova imagem! Convidamos todos a participarem na mudança apresentando-nos as vossas sugestões! Passem palavra aos vossos homens! Ah! Outra coisa ainda: vamos fazer com que aprendam rapidamente a lidar com as novas máquinas...

#### **A reflexão de grupo no gabinete do fundador da empresa: os riscos da mudança**

– Acho que nos metemos numa camisa de onze varas! Vocês e as vossas ideias mirabolantes de mudança! Fomos mexer no que estava quieto, e agora não podemos voltar atrás... – Tenham confiança, tios, vamos deixar a poeira assentar, tudo correrá bem... – Não percebo qual é a tua, menino... – Simples, tio Segismundo... é tudo uma questão de comunicação interna e acompanhamento assíduo... vamos dar tempo a que cada pessoa entenda a importância que cada cliente tem para a continuidade da nossa empresa... a semente já nós a lançámos quando informámos quanto à mudança que pretendemos e convidámos todos a participarem, desde o início, nela... à cautela, faremos reuniões nos próximos meses para aplinar resistências e controlar o processo...

#### **Vários meses depois: as primeiras conclusões das chefias de topo**

– Pois estás de parabéns, menino! Diria que te saíste bem... o pior da crise já lá vai... os nossos homens estão mais empenhados no trabalho... – Também concordo, Valdemiro! E as equipas já dominam as novas máquinas... – É verdade, tios! Foi boa ideia o termos chamado várias vezes os técnicos da empresa que nos forneceu as máquinas para darem formação no local de trabalho... – E que boas sugestões apareceram nas listas que pedimos às chefias directas! – De facto, tios! Ao incorporar as melhores dessas sugestões nos nossos materiais e produtos, melhorámos a coesão interna e motivámos as

pessoas... – Além disso, mano, a qualidade dos materiais e a nova apresentação dos produtos têm vindo a agradar aos nossos clientes e os fornecedores andam satisfeitos... – Pudera, com os materiais que agora lhes encomendamos... não há dúvida... subiram as vendas... – Ó tio Segismundo, aqui entre nós, há-de concordar que os folhetos têm ajudado na promoção... – É verdade... mas continuo na minha, os meus almoços é que marcam... – Bom, mano, o que importa agora é que se vá olhando ao que os clientes gostam e querem... – Bravo, tio Quitério! Já agora, tio Segismundo, poderíamos fazer um pouco mais... – Mau... – Vem aí o final do ano... que tal, depois de avaliarmos as receitas, darmos a todos os trabalhadores uma pequena recompensa pecuniária?... – Excelente ideia! Faça isso mano, num sábado, num almoço de confraternização geral...

#### **Em casa de Valdemiro: o justo contentamento pelo progresso registado**

– Estou satisfeito... consegui mudar a FRIZERO... agora, todos estão convencidos da importância do cliente... estão mais envolvidos... mais comprometidos, mais produtivos... temos uma nova imagem, uma nova credibilidade, com preços razoáveis, menos *stocks*, já ajustámos a produção às oscilações de mercado... e os folhetos divulgam a empresa e os seus produtos... claro que ainda há muito por fazer... dar formação de atendimento à telefonista, aos homens da distribuição... e o tio Segismundo já foi convencido a ir a algumas feiras para conhecer opiniões e tendências... mais cedo ou mais tarde teremos que segmentar os nossos clientes... enfim, espero que o Relatório Final, com os resultados de vendas, e que será divulgado internamente, ajude a manter as pessoas motivadas e informadas...

# DIRIGIR, 100 NÚMEROS, 20 ANOS

A *Dirigir* comemorou, no dia 30 de Janeiro, o seu vigésimo aniversário com 100 números editados, tendo-se realizado um Encontro, «*Dirigir*. Um caso de sucesso 100 números, 20 anos», na Fundação Portuguesa das Comunicações.

O objectivo do Encontro foi, por um lado, promover um debate sobre a pertinência, os objectivos, as expectativas e as necessidades profissionais dos leitores e assinantes de uma revista como a *Dirigir* e, por outro, divulgar através de uma exposição itinerante, com 20 painéis, vários trabalhos de ilustração e capas publicados ao longo dos 100 números da Revista.

O Encontro decorreu em dois momentos.

Um primeiro painel, em que participaram como oradores o actual director e os ex-directores da *Dirigir*: Drs. Francisco Madelino, José Cardim, Adelino Palma, Félix Esménio, Estêvão André, Eng. Fernando Mourato e Dr.<sup>a</sup> Luísa Falcão. Este painel foi moderado por um colaborador assíduo da revista, o Dr. Carlos Barbosa de Oliveira, e teve como principal objectivo a narrativa das suas experiências, opiniões enquanto directores e a identificação das suas expectativas actuais como leitores.

O segundo painel teve como tema «O Futuro da *Dirigir*», moderado pelo Prof. João Palmeiro (professor universitário, presidente da Associação para a Imprensa não Diária e membro do Conselho Editorial da *Dirigir*) que, face ao perfil profissional dos seus intervenientes, Dr.<sup>a</sup> Ana Rijo (directora da *RH Magazine*), Dr. António Manuel Venda (director da Revista *Pessoal*), Dr. Jorge Marques (presidente da APG) e Dr. Julius V. Ingelheim (director de RH da Auto-Europa), procurou efectuar uma reflexão sobre as principais tendências ao nível da Gestão dos Recursos Humanos e como abordar estes temas em revistas como a *Dirigir*.

Como grande conclusão do Encontro ficou a certeza que os pressupostos em que, há 20 anos atrás, assentou o lançamento da Revista se mantêm válidos já que, por força das mudanças organizacionais e tecnológicas que se registam nas diferentes áreas de actividades, a necessidade de formação contínua e de complementos à formação escolar apresentam hoje em dia uma maior acuidade, sendo a via da autoformação uma das vias possíveis para colmatar essas necessidades.

Uma outra conclusão retirada foi de que o esforço desenvolvido ao longo destes 20 anos para manter não só a qualidade mas, também, as características que tornam a *Dirigir* única, como a operacionalização de con-

ceitos numa aliança equilibrada entre teoria e prática, a adequação dos temas à conjuntura do tecido empresarial e económico e a independência, fizeram da *Dirigir* uma revista com uma identidade própria preenchendo um espaço editorial exclusivo capaz de, com os seus artigos, levantar questões e dar pistas para a resolução de problemas contribuindo para melhores desempenhos. Salientou-se o interesse e a utilidade da Separata da Revista que de uma forma condensada aprofunda determinados temas, podendo constituir uma pequena colecção de consulta fácil e rápida.

Foi ainda referido que talvez fosse o momento de mudar o aspecto gráfico da Revista, quer no que respeita ao seu *design* interior, quer à possibilidade de passar a ser editada a cores.



# ÍNDICE DOS ARTIGOS PUBLICADOS DO N.º 97 AO N.º 100

| TEMAS   | AUTOR                      | N.º | PAG. |
|---|----------------------------|-----|------|
| <b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>  |                            |     |      |
| Tempos actuais – pessoas <i>versus</i> organizações                     | Alice Cardoso              | 97  | 54   |
| A administração pública hoje: nova ética para melhor resposta           | Alice Cardoso              | 98  | 55   |
| Os deveres de quem deve   | João Godinho Soares        | 99  | 61   |
| Dirigir a mudança   | Alice Cardoso              | 100 | 54   |
| De dirigente a leitora assídua  | Luísa Falcão               | 100 | 59   |
| <b>DESTAQUE</b>   |                            |     |      |
| Estratégia de Lisboa  | J. Marques Apolinário      | 97  | 3    |
| Nova Parceria para o crescimento e emprego: os eixos da acção de Lisboa | Isabel Meirelles           | 97  | 8    |
| Rebeldes... com causas  | Carlos Barbosa de Oliveira | 97  | 11   |
| Responsabilidade social no ensino e na prática da gestão empresarial    | Idalina Sardinha           | 98  | 3    |
| É imperioso cumprir Quioto  | Carlos Barbosa de Oliveira | 98  | 10   |
| <i>Sweatshops</i> : responsabilidade social de quem?                    | J. Marques Apolinário      | 98  | 15   |

|   |   |     |    |
|---|---|-----|----|
| A pobreza das nações  | J. Marques Apolinário                           | 99  | 3  |
| Protecção no desemprego   | DGSS, IEF, ISS                                  | 99  | 8  |
| 20 Anos, 100 números e 21 000 exemplares  | Membros do Conselho Editorial da <i>Dirigir</i> | 100 | 3  |
| <b>FORMAÇÃO</b>   |   |     |    |
| Os desafios e o futuro da gestão da qualidade total no ensino português                             | Margarida Saraiva                               | 98  | 18 |
| A responsabilidade social no combate à discriminação de pessoas com deficiência                     | Alexandre Rosa                                  | 98  | 23 |
| Desemprego e empreendedorismo   | Octávio Oliveira                                | 99  | 24 |
| A avaliação da formação e o desenvolvimento empresarial   | Manuela Nave                                    | 100 | 12 |
| <b>GESTÃO</b>   |   |     |    |
| Uma reflexão sobre a actuação do serviço público de emprego português: linhas de actuação para 2007 | Francisco Madelino                              | 97  | 29 |
| Presidência da União Europeia aposta na Estratégia de Lisboa  | Nuno Gama de Oliveira Pinto                     | 97  | 34 |
| IBM – Soluções para o mercado bancário  | Nuno Estevens e Ruben Eiras                     | 97  | 36 |
| Reinventar novas paisagens empresariais e laborais  | Rui Moura                                       | 97  | 40 |
| Balanced Scorecard (BSC)  | Fernando Ferreira                               | 97  | 46 |

|  |                            |     |    |
|--|----------------------------|-----|----|
| A responsabilidade social nas PME  | José Ramalho               | 98  | 32 |
| Igualdade de Oportunidades entre homens e mulheres   | Glória Rebelo              | 98  | 38 |
| Assédio moral no trabalho  | Paulo Pereira de Almeida   | 98  | 42 |
| O microcrédito anda na boca de toda a gente mas não basta                                    | Manuel Brandão Alves       | 99  | 38 |
| Desempregado, 50 anos  | Carlos Barbosa de Oliveira | 99  | 41 |
| Crianças e idosos  | Edmundo Martinho           | 99  | 47 |
| Poucos com muito, muitos com pouco em Portugal...  | Alice Cardoso              | 99  | 51 |
| <i>A Dirigir</i> – 20 anos nas tendências de gestão  | J. Marques Apolinário      | 100 | 19 |
| 20 anos de inovação na economia portuguesa   | Manuel Laranja             | 100 | 23 |
| O quadro de referência estratégico nacional (QREN): um novo arquétipo das políticas públicas | Glória Rebelo              | 100 | 28 |
| Inovação Social  | Ruben Eiras                | 100 | 34 |
| Urge mudar o perfil e estatuto do responsável de recursos humanos                            | Teresa Escoval             | 100 | 41 |
| Gestão pela qualidade nos serviços de saúde  | Ricardo Florentim          | 100 | 47 |

| <b>HISTÓRIA E CULTURA</b>  |                             |     |    |
|--|-----------------------------|-----|----|
| Olhai, Senhores!   | João Godinho Soares         | 97  | 18 |
| A evolução do conceito de ética  | Carlos Barbosa de Oliveira  | 98  | 28 |
| Desenvolvimento das nações   | Ruben Eiras                 | 99  | 32 |
| <i>A Dirigir</i> , um caso de sucesso  |                             | 100 | 16 |
| <b>QUIOSQUE DE NOVIDADES</b>   |                             |     |    |
| Breves   |                             |     |    |
| Livros   |                             |     |    |
| Euroflash  | Nuno Gama de Oliveira Pinto | 97  | 63 |
| <b>RADAR GLOBAL</b>  |                             |     |    |
| Bússola Geoeconómica: Centros de decisão: uma guerra assimétrica pelo equilíbrio ibérico | Pedro Filipe Santos         | 97  | 51 |
| Knowledge Tracker: Tendência 1 – Cérebros em rede  | Ruben Eiras                 | 97  | 51 |
| Bússola Geoeconómica: Inteligência económica: por uma doutrina portuguesa                | Pedro Filipe Santos         | 98  | 52 |

|  |                             |     |    |
|--|-----------------------------|-----|----|
| Knowledge Tracker: Regressar ao conhecimento estratégico               | Ruben Eiras                 | 98  | 53 |
| Bússola Geoeconómica: Diáspora inteligente: o adeus à «mala de cartão» | Pedro Filipe Santos         | 99  | 57 |
| Knowledge Tracker: Tendência: negócios do conhecimento                 | Ruben Eiras                 | 99  | 58 |
| <b>SABIA QUE...</b>  |                             |     |    |
| Portugal com nota positiva na implementação da Estratégia de Lisboa    | Nuno Gama de Oliveira Pinto | 97  | 7  |
| União Europeia aposta em energias renováveis                           | Nuno Gama de Oliveira Pinto | 98  | 22 |
| A União Europeia e os novos desafios das políticas de coesão           | Nuno Gama de Oliveira Pinto | 100 | 45 |
| <b>SEPARATA</b>  |                             |     |    |
| União Europeia: 50 anos de história                                    | Carlos Barbosa de Oliveira  | 97  |    |
| Empresas e Código de Ética   | Paulo Pereira de Almeida    | 98  |    |
| O essencial para migração  | Carlos Barbosa de Oliveira  | 99  |    |
| Índice do n.º 0 ao n.º 100   |                             | 100 |    |

| <b>TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO</b>                                    |                             |     |    |
|--|-----------------------------|-----|----|
| Mais e melhor competitividade: Euro Visão                          | J. M. Marques Apolinário    | 97  | 47 |
| Finalidade económica, responsabilidade social e ética das empresas | J. M. Marques Apolinário    | 98  | 49 |
| Consumidores e concorrência  | J. M. Marques Apolinário    | 99  | 54 |
| O quê e os porquês do Pacto de Estabilidade e Crescimento          | J. M. Marques Apolinário    | 100 | 38 |
| <b>TOME NOTA</b>   |                             |     |    |
| Auxílios estatais e garantias de empréstimos com novas regras      | Nuno Gama de Oliveira Pinto | 97  | 45 |
| ISSO 2600 – Responsabilidade social – as normas portuguesas de SER | José Ramalho                | 98  | 9  |
| Estratégia europeia de desenvolvimento sustentável                 | Nuno Gama de Oliveira Pinto | 98  | 48 |
| O que entende por...   | DGSS, IEFP, ISS             | 99  | 20 |
| O modelo da <i>Dirigir...</i>                                      | João Palmeiro               | 100 | 11 |
| Novo Portal para as PME europeias                                  | Nuno Gama de Oliveira Pinto | 100 | 33 |

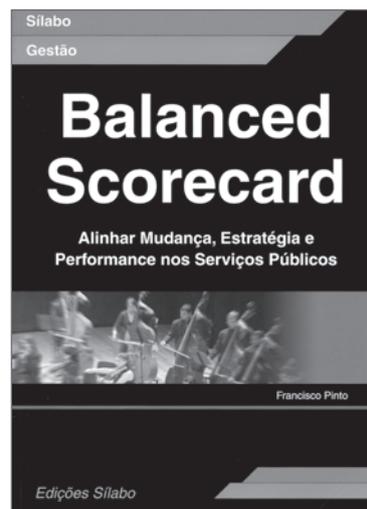
# Livros a ler

## BALANCED SCORECARD – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos

Este livro foca a utilização do Balanced Scorecard para conseguir significativas melhorias da *performance* nos serviços públicos através do alinhamento obtido entre mudanças estruturais, prioridades estratégicas e eficiência operacional.

Além da análise dos conceitos e evolução do BSC, originalmente criado para as empresas, este livro desenvolve a adaptação do modelo à realidade do sector público, utilizando uma abordagem prática, centrada nas metodologias de implementação consideradas mais adequadas e na análise dos contributos reais que o Balanced Scorecard poderá dar em função de diferentes cenários de mudança.

Com o ambiente de mudança que hoje se verifica na Administração Pública, a publicação desta obra não poderia ser mais oportuna.



**Título:**  
*Balanced Scorecard*  
**Autor:**  
Francisco Pinto  
**Editora:**  
Edições Sílabo, 2007  
**N.º de páginas:**  
305

À venda nas livrarias

## GESTÃO DAS OPERAÇÕES – Uma Abordagem Integrada

A Gestão de Operações que se processa no interior das organizações é hoje extremamente exigente num mundo continuamente sujeito a grandes mudanças que obrigam a permanentes adaptações.

Este livro pretende fornecer aos profissionais e aos universitários desta área um conjunto de técnicas que poderão utilizar na melhoria das suas organizações.

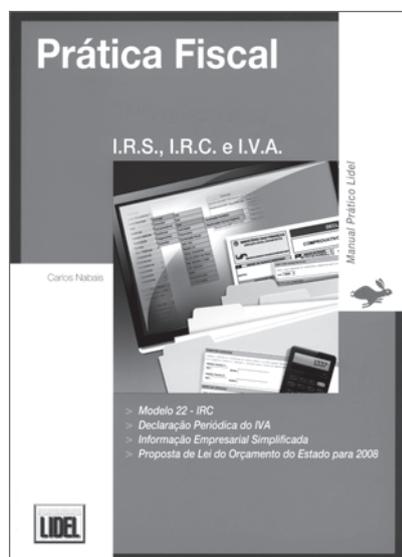
Na primeira secção são abordados com alguma profundidade os aspectos que determinam a organização: estratégia, qualidade, flexibilidade e capacidade. A segunda secção está organizada numa lógica de forma a suportar a gestão de operações no lançamento de um novo empreendimento: da concepção do produto à organização do trabalho. Na terceira secção são abordados os aspectos que determinam o processo de planeamento e programação, incluindo a gestão de materiais. A quarta secção é dedicada aos sistemas de informação e modelos de suporte à gestão de operações. Finalmente, na quinta secção é estudada a avaliação de desempenho do sistema de forma a ser optimizada.

**Título:**  
*Gestão das Operações –  
Uma Abordagem Integrada*  
**Autor:**  
Victor Sequeira Roldão,  
Joaquim Silva Ribeiro  
**Editora:**  
Monitor, 2007  
**N.º de páginas:**  
583



À venda nas livrarias

**Título:**  
*Prática Fiscal*  
– IRS, IRC e IVA  
**Autor:**  
Carlos Alberto da  
Fonseca Nabais  
**Editora:**  
Lidel – Edições  
Técnicas, Lda, 2007  
**N.º de páginas:**  
314



À venda nas livrarias

## PRÁTICA FISCAL – IRS, IRC E IVA

Este livro de Prática Fiscal pretende ser um complemento aos livros já publicados de Prática Contabilística e de Prática Financeira, no conhecimento e na actuação no domínio empresarial. Conhecer a realidade fiscal – a estrutura fiscal, os benefícios fiscais ou como preencher as declarações fiscais – é uma necessidade e é de grande importância para o técnico oficial de contas, para o gestor de empresas, para todos os profissionais que trabalham nas diversas áreas da empresa e para os estudantes universitários.

Inicia-se, com o presente volume, as lições de Prática Fiscal, onde serão estudados os impostos sobre o rendimento (IRS, IRC) e o imposto sobre o consumo (IVA) recorrendo aos respectivos códigos e à resolução de casos práticos.

Ao longo do livro são apresentados e preenchidos diversos modelos a entregar por via electrónica no serviço de finanças: declaração periódica do IVA, declaração modelo 3 do IRS, declaração modelo 22 do IRC e a informação empresarial simplificada.

## QUALIDADE PARA PRINCIPIANTES

Apostando na simplicidade da linguagem e na familiaridade dos exemplos apresentados de modo a que os leitores na matéria não sintam qualquer tipo de dificuldade, a autora explicita de forma simples e directa os conceitos fundamentais da Qualidade e interpreta a norma NP ISO 9001:2000 (a norma de referência), demonstrando que a qualidade pode ser aplicada com vantagens evidentes, sem grandes complicações e investimentos, por qualquer organização, independentemente da sua actividade ou dimensão.

Empresários ou gestores de pequenas ou médias organizações que queiram implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (certificado ou não) ou então apenas garantir a perenidade, sucesso e rentabilidade acrescida do seu negócio (ou a satisfação plena dos beneficiários dos seus serviços), encontrarão nesta obra um precioso auxiliar para darem os primeiros passos de um percurso que os levará a excelência e à realização pessoal e organizacional.



À venda nas livrarias

**Título:**  
*Qualidade para*  
*Principiantes*  
**Autora:**  
Maria de Lurdes Antunes  
**Editora:**  
Edições Sílabo, LDA, 2007  
**N.º de páginas:**  
103

# EUROFLASH



## SERVIÇOS MÓVEIS POR SATÉLITE

A Comissão Europeia pretende criar condições para o desenvolvimento de um mercado único europeu de serviços móveis por satélite, ao invés dos 27 mercados actualmente existentes. Caso seja adoptada, a proposta apresentada pela Comissão permitirá, segundo Bruxelas, «que serviços inovadores se desenvolvam uniformemente em toda a Europa a partir de 2009».

O mercado global do espaço e das suas aplicações representa actualmente cerca de 70 mil milhões de euros, crescendo a um ritmo de cerca de 7% ao ano.

## CONTRATOS PÚBLICOS: BASE DE DADOS FACILITA ACESSO ÀS EMPRESAS

A Comissão Europeia adoptou um regulamento que actualiza o «vocabulário comum para os contratos públicos». O novo sistema de classificação para os contratos públicos no espaço da União Europeia (UE) é mais fácil de utilizar e tira partido das recentes evoluções tecnológicas possibilitando, deste modo, um acesso mais rápido às empresas e a todos os agentes económicos interessados.

Diariamente são introduzidas na base de dados TED – Tenders Electronic Daily (disponível em <http://ted.europa.eu/>), destinada a divulgar todos os concursos abertos na UE, diversas informações relativas a oportunidades de negócio e de adjudicação de contratos públicos no valor de quase mil milhões de euros.

## ESPAÇO ÚNICO DE PAGAMENTOS EM EUROS

A Comissão Europeia acaba de lançar oficialmente o espaço único de pagamentos em euros, tendo como objectivo simplificar e harmonizar os pagamentos por cartão bancário, levantamentos e transferências bancários em todos os Estados-membros da União Económica e Monetária.

De acordo com a Comissão Europeia, esta área de pagamentos irá permitir aos cidadãos e às empresas efectuarem pagamentos em qualquer país da zona euro nas mesmas condições com que o fazem a nível nacional.

## BEI E CGD FINANCIAM EMPRESAS

O Banco Europeu de Investimento e a Caixa Geral de Depósitos assinaram um contrato de financiamento no valor de 100 milhões de euros destinado a projectos de empresas de média dimensão.

De acordo com as duas instituições pretende-se que estes projectos contribuam para a promoção da coesão económica e social, através de investimentos nas áreas de investigação e desenvolvimento, em produtos e processos inovadores, na criação e disseminação dos meios de comunicação com tecnologia de ponta, na educação e formação.

## FALSIFICAÇÃO DE EUROS AUMENTA

O número de moedas e notas de euros falsificadas retiradas da circulação aumentou no ano passado face a 2006. Em 2007, de acordo com dados divulgados pelo Banco Central Europeu, foram retiradas do mercado 9184 notas e 211 100 moedas falsas, o que representa um crescimento de 29% e de 20%, respectivamente.

## ANO EUROPEU DO DIÁLOGO INTERCULTURAL

No âmbito das comemorações do Ano Europeu do Diálogo Intercultural, estão programadas para 2008 diversas iniciativas em todos os países da União Europeia. Destinam-se fundamentalmente a promover a interacção entre culturas, nacionalidades e religiões, a reforçar o diálogo, a compreensão e o sentimento de partilha de um destino comum entre os cidadãos europeus de todas as camadas sociais.

NUNO GAMA DE OLIVEIRA PINTO — Professor e Investigador Universitário (Ph. D.); Conferencista e Consultor da Comissão Europeia (Team Europe).