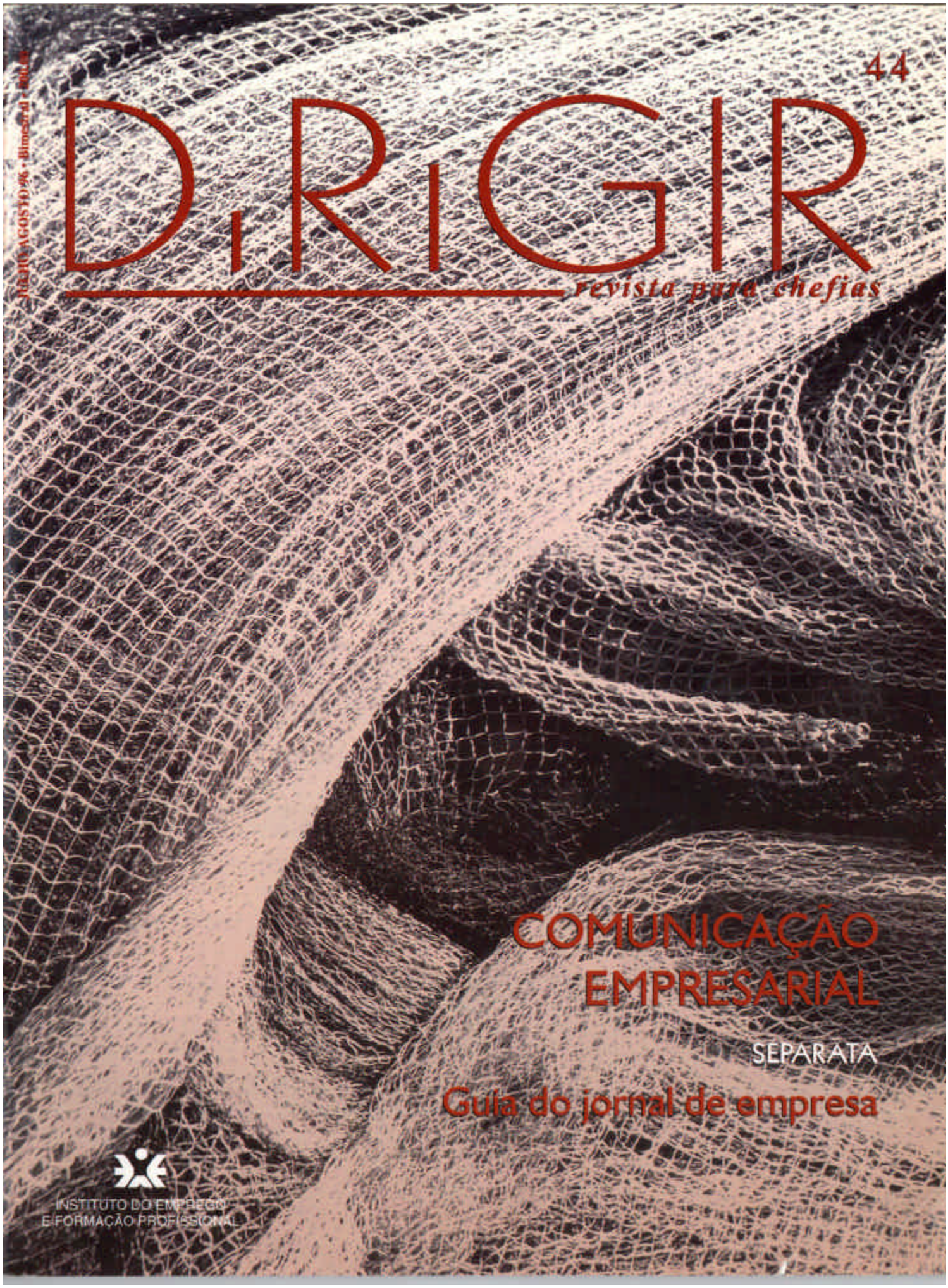
JUL/AGOSTO 96 • Bimestral • 800$00

44

DIRIGIR

revista para chefias



COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

SEPARATA

Guia do jornal de empresa

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A nossa gama de cores tem a opção que mais lhe convém : Branco, Branco ou Branco perfurado.

UNIVERSAL 80 gm².

PRESTIGE 90 gm².

ARCHIVAL 80 gm².

À primeira vista pode parecer que a nossa gama de papel multi-uso é um pouco limitada, mas se o que você procura é um papel de primeiríssima qualidade, pode crer que temos precisamente o que deseja.
Nós sabemos que a imagem da sua empresa começa na qualidade dos documentos que envia aos seus clientes; por isso investimos no desenvolvimento de uma gama de produtos de qualidade imbatível para satisfazer todas as suas exigências.
Só o nosso avanço tecnológico permite pôr à sua disposição um papel especial ao preço de um papel comum.

Navigator produzido pela Soporcel.

Garantia de Qualidade Total

SUMÁRIO

EDITORIAL 2

DESTAQUE
Uma visão integrada da comunicação empresarial • *Luís Reto* 3

Como se constrói uma imagem • *Pedro Dionísio* 9

FORMAÇÃO
Difusão de cursos *on-line* • *Maria Clara Ramos Nunes* 13

HISTÓRIA E CULTURA
A imprensa empresarial em Portugal 18
João Moreira dos Santos

GESTÃO
Renault TV • *Lurdes Judice* 22

FOTO: JORGE BARROS

EMPATIA E EFICÁCIA

26 Tome Nota

27 Empatia e eficácia • *Luís Bento*

29 Tome Nota

30 Implementar um sistema de informação estratégico nas PME
António Serrano

36 Criar uma empresa — O projecto é pequeno... será equilibrado? • *J. M. Marques Apolinário*

42 Viagem através do caos • *Rui Grilo*

46 Disse sobre gestão

EUROFLASH 47

ASPIRINAS DA ALMA
Às Damas • *Albuquerque Tavares* 48

SOCIEDADE
Os hábitos de leitura dos portugueses 51
Eduardo de Freitas

DESENVOLVIMENTO PESSOAL
Comunicação oculta • *Maria Margarida Marques* 56

BREVES 59

LIVROS A LER 61

CLASSIFICADOS 62

OPINIÃO DO LEITOR 63

ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. **DIRECTOR**: ADELINO PALMA. **COORDENADORA**: LUÍSA FALCÃO. **ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO**: LÍDIA SPENCER BRANCO. **CONSELHO EDITORIAL**: ADELINO PALMA, LUÍSA FALCÃO, ELISABETE MIRANDA, MADALENA AVILLEZ, MARIA DE LURDES RODRIGUES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. **COLABORADORES**: ALBUQUERQUE TAVARES, ANTÓNIO SERRANO, EDUARDO DE FREITAS, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, JOÃO MOREIRA DOS SANTOS, LUÍS BENTO, LUÍS RETO, LURDES JÚDICE, MADALENA AVILLEZ, MARIA CLARA RAMOS NUNES, MARIA MARGARIDA MARQUES, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PEDRO DIONÍSIO, RUI GRILO, TERESA TEIXEIRA LOPO, VITOR BALTASAR. **REVISÃO TIPOGRÁFICA**: PAULO RAMOS. **CAPA**: FOTO DE JORGE BARROS. **CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA**: F4 - NUNO GASPAR. **ILUSTRAÇÕES**: MANUEL LIBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO. **FOTOGRAFIA**: CARLOS SILVA, JACINTO FERNANDES. **APOIO ADMINISTRATIVO**: ANA MARIA MELO, NATÁLIA PACHECO. **REDACÇÃO E ASSINATURAS**: DIRECÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES - TEL. (01) 8682967 - EXT. 2327 E 2379 - APARTADO 8256 - 1803 LISBOA CODEX. **EDIÇÃO**: ASSESSORIA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO. **MONTAGEM E IMPRESSÃO**: TIPOGRAFIA PEREL, S.A. **PERIODICIDADE**: 6 NÚMEROS/ANO. **TIRAGEM**: 24.000 EXEMPLARES. **CONDIÇÕES DE ASSINATURA**: ENVIAR CARTA COM NOME, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, ORGANISMO ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8256 - 1803 LISBOA CODEX. **DEPÓSITO LEGAL** N.º 17519/87. **ISSN**: 0871-7354. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEFP. É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA. ANO VIII, N.º 44 AGO. 1998

Não são poucos os que consideram a comunicação como a mais básica e vital de todas as necessidades, depois da sobrevivência física. Basta pensar que gastamos mais de metade do nosso tempo activo com comportamentos comunicacionais — ouvindo, falando, lendo, escrevendo — para aceitar, com facilidade, tal asserção.

Mas se dispendemos assim uma parte tão significativa da nossa energia disponível na produção, interpretação e recepção de mensagens, então devemos rentabilizar esse tempo e essa energia, evitando cometer falhas de comunicação que sempre ocorrem quando a mensagem não gera a acção ou não produz os resultados desejados. Isto tem particular acuidade no seio das organizações, dado que a eficácia destas depende, em grande medida, do processo comunicacional reinante, intra e inter-grupos de trabalho.

Todos os dirigentes, em regra, sabem que a adesão dos colaboradores às suas decisões será tanto maior quanto melhor as compreenderem e nelas participarem, mas não devem, sobretudo, esquecer-se que a nova geração de trabalhadores está muito mais habituada a intervir — na família e na escola — que as anteriores e, portanto, espera que essa intervenção possa ter continuidade no local de trabalho.

Também todos aceitam facilmente que as ideias e opiniões dos subordinados são essenciais para a plena eficiência das organizações, assim como o conhecimento do meio envolvente e a imagem externa que delas se transmite são determinantes para o seu sucesso.

Não podem, porém, ignorar que uma comunicação eficaz implica a adopção de métodos, meios e conteúdos adequados, sob pena de se transformar em puro desperdício.

Justificada a escolha deste tema, resta-nos esperar que a DIRIGIR — ela própria um instrumento de comunicação — consiga alcançar os objectivos que estão directamente associados a esta palavra — informar e influenciar/persuadir, no bom sentido, obviamente.

Contamos, pois, que as páginas que se seguem forneçam aos leitores as informações adequadas e influenciem, positivamente, os seus comportamentos face à comunicação, seja como emissores ou como receptores.

Adelino Palma

PAULO BUCHINHO

UMA VISÃO INTEGRADA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

LUÍS RETO
Professor Associado do ISCTE
Director da SEMARTE

"Uma coisa é certa: a comunicação é uma das condições de sobrevivência das empresas. Um contexto incerto e em perpétua mutação, as rupturas técnicas e tecnológicas, a globalização dos mercados, as aspirações profundas e irresistíveis do corpo social em direcção à participação, transformaram a empresa num verdadeiro sistema de comunicação".

Ph. Schwebig

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL — PORQUÊ?

Que mudanças ocorreram nas últimas décadas para que afirmações até há pouco tempo consideradas paradigmáticas como "o silêncio é de ouro" ou "o segredo é a alma do negócio", conhecessem uma desactualização tão rápida no universo da gestão?
A resposta a esta questão está em boa parte dada pela citação de Schwebig com que começamos este artigo. De facto, a necessidade de comunicar é hoje uma realidade incontornável para qualquer empresa ou instituição, tenha ela fins lucrativos ou seja de carácter benévolo, porque estamos numa sociedade de rupturas, e em ruptura. Quebraram-se as antigas regras, convenções e códigos sociais que estabilizavam e enquadravam as nossas relações na sociedade, na empresa ou na família. O desenvolvimento imparável da lógica de mercado rompeu com as relações e as estruturas, que eram o fundamento da anterior sociedade comunitária, corporativa e monopolista. Numa lógica de "sociedade aberta" e em que o individualismo é proclamado como o valor máximo, todas as legitimidades anteriores são permanentemente questionadas e nem as instituições mais sólidas escapam à necessidade de comunicar para justificarem a sua existência. Das Forças Armadas à Igreja, passando pelos municípios, regiões, Estados, indo até às organizações de solidariedade social, de cultura ou de desporto, a preocupação com a comunicação e a imagem é hoje uma tarefa central dos seus dirigentes.

Aliás, raros são hoje os líderes que nas suas tomadas de decisão não entram em linha de conta com a forma e o momento de anunciar as suas decisões, condicionando muitas vezes a decisão mais aos aspectos comunicacionais do que à sua qualidade intrínseca.
Em síntese, vivemos numa sociedade em que as pertenças e identidades tradicionais se quebraram e em que as classes ou grupos sociais cederam o lugar "aos movimentos sociais" e "às tribos afectivas", para utilizar uma expressão cara a Maffesoli, desempenhando a comunicação um papel fundamental como meio legitimador das actividades das empresas e das instituições.

Concretamente, no que se refere às empresas, Schwebig (1991) postula que esta necessidade crescente de comunicação se deve a quatro tipos de rupturas:

- a ruptura de unidade de lugar entre centros de produção (fábricas), centros de vida (habitação) e centros de decisão (sedes sociais);
- a ruptura de unidade de responsabilidade entre proprietários (accionistas) e dirigentes; de patrimonial a legitimidade passou, efectivamente, a ser gestionária e empresarial;
- a ruptura da unidade de produção (os conglomerados de um lado e os subcontratantes e montadores de outro);
- a ruptura da continuidade dos ritmos de actividade (por golpes de mercado) e rupturas tecnológicas.

Este conjunto de rupturas que acabamos de enumerar, aliadas ao aumento das competências, à mudança de valores e à necessidade crescente de flexibilização da força de trabalho, conduziram a que as empresas tivessem que legitimar a sua actividade de forma permanente, não só face à sociedade e aos seus parceiros externos, como perante os seus trabalhadores (clientes internos). Esta dupla crise de identidade forçou a comunicação empresarial a desempenhar, simultaneamente, uma **função estratégica** — legitimar a empresa no meio — e uma **função de mobilização interna** — conseguir a adesão dos trabalhadores à missão e ao projecto de empresa.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL — O QUE É?

A sensação mais forte que se apodera de um leitor que tente aprofundar a problemática da comunicação empresarial é a falta de rigor e de sistematização que esta área

ainda conhece. Raros são os autores que fazem uma distinção clara de conceitos, de modelos e de níveis de análise. Parece-nos por isso importante, apesar do reduzido espaço deste artigo, começar por fazer algumas distinções básicas, de modo a ajudar o leitor a orientar-se neste labirinto.

A primeira distinção que gostaríamos de fazer é entre informação e comunicação. De facto, boa parte dos mal-entendidos nesta área têm origem no uso destes conceitos como sinónimos. A maioria dos modelos ditos de comunicação (que têm por base o célebre esquema do emissor/receptor) são realmente, e apenas, sistemas de informação.

Em última análise, informação pode ser definida, de acordo com Shannon, como "o que resta invariante através de todas as operações reversíveis de codificação ou de tradução", ou seja, temos um processo, sem sujeito. É esta postura de base que tem conduzido à centração dos responsáveis pela informação nas empresas no rigor dos conteúdos e na qualidade dos suportes de informação. Não queremos dizer que estes aspectos não sejam importantes, mas comunicar é mais do que isso. Comunicar, na sua acepção etimológica, é "pôr em comum", é "estar em relação", é "partilhar", enfim, em sentido forte, é a *communio* da nossa tradição cristã!

Neste sentido, e de acordo com Ghiglione (1986), a comunicação é sempre uma situação "contratual" em que as partes se mantêm envolvidas se, e apenas, quando algo está em jogo que seja, pelo menos, potencialmente pertinente para cada uma delas.

No caso concreto da comunicação empresarial, Fisher (1993) propõe uma definição que, no nosso entender, recobre bem esta problemática, ultrapassando portanto o reducionismo de pensar que informação é igual a comunicação.

"Comunicação organizacional é um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilhar informação e de criar relações, em ambientes destinados a gerir comportamentos, orientados por objectivos".

Entendida nesta complexidade, a comunicação empresarial está longe de ser redutível à perspectiva cibernético-mecanicista, em que a ênfase se coloca na precisão, na quantidade e na escolha do canal, para abarcar, sobretudo, as dimensões psicológicas, simbólicas e sistémicas, como é visível no Quadro 1.

QUADRO 1

Perspectivas em comunicação organizacional

Perspectiva	***Foco Principal***	**Aspectos / Implicações**
Cibernético / Mecanicista	Mensagem transmitida através de um canal	Focaliza-se na precisão, escolha de canal, quantidade de informação e no bloqueamento ou facilitação do fluir da mensagem. Implica um modelo de direcção única ou interactivo
Psicológica	O receptor	A percepção é selectiva. Os indivíduos actuam enquanto intérpretes da mensagem. As barreiras internas e o ruído afectam os significados que as pessoas perseguem e percepcionam
Interpretativa / Simbólica	Implica significado partilhado	Os significados desenvolvem-se continuamente no decurso das interacções das pessoas. A comunicação modela a estrutura e a cultura da empresa que é por sua vez moldada por elas. As pessoas e organizações não só formam, como reagem ao meio ambiente
Sistémica / Interactiva	Sequências de comportamento comunicacional	Tem em consideração a acção externa. Identifica padrões recorrentes de acção-reacção que prevêm efeitos. Inclui os conceitos de sistema e função

Adaptado de Fisher, 1993

PERSPECTIVAS EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Entendida nesta acepção mais lata, a comunicação empresarial exige a montagem de um sistema comunicacional capaz de mobilizar os trabalhadores (perspectivas psicológica e simbólica) e de exercer uma acção sistemática de legitimação e credibilidade no meio envolvente (perspectiva sistémica/interactiva). A focalização no canal (perspectiva cibernético-mecanicista) perde o seu lugar de relevo para desempenhar apenas uma função instrumental.

Esta visão da comunicação implica, igualmente, que ela seja assumida como uma função estratégica que não pode ser desligada ou ignorar componentes fundamentais da gestão de topo, como sejam a clarificação da missão, a definição da visão/projecto de empresa, a estruturação de uma configuração organizacional e de um sistema de informação de gestão compatíveis com essa missão e esse projecto de empresa.

Aliás, na perspectiva de muitos dos autores mais importantes no estudo da liderança (Schein e Koter, entre outros) os papéis comunicacionais e de criadores de cultura seriam mesmo os distintivos de uma liderança eficaz.

Comunicação Empresarial Um Instrumento de Gestão da Identidade e da Imagem

As rupturas de que falámos anteriormente, tanto a nível dos indivíduos e do sistema produtivo como a nível societal mais vasto, geraram uma profunda crise de identidade. Crise de identidade dos sujeitos porque perderam as suas referências e pertenças, num contexto de massificação crescente e de mudança permanente. Crise de identidade das empresas ao perderem os antigos padrões de legitimidade — a propriedade, o risco e a sanção (falência ou lucro) — passando pelo outro padrão de valores que necessita de legitimação permanente — a responsabilidade social, a confiança e a profissionalização (Gouldner, 1961). Crise de identidade dos Estados e mesmo das Nações, que vêem ser postos em causa os seus valores seculares, as suas fronteiras e mesmo a sua cultura,

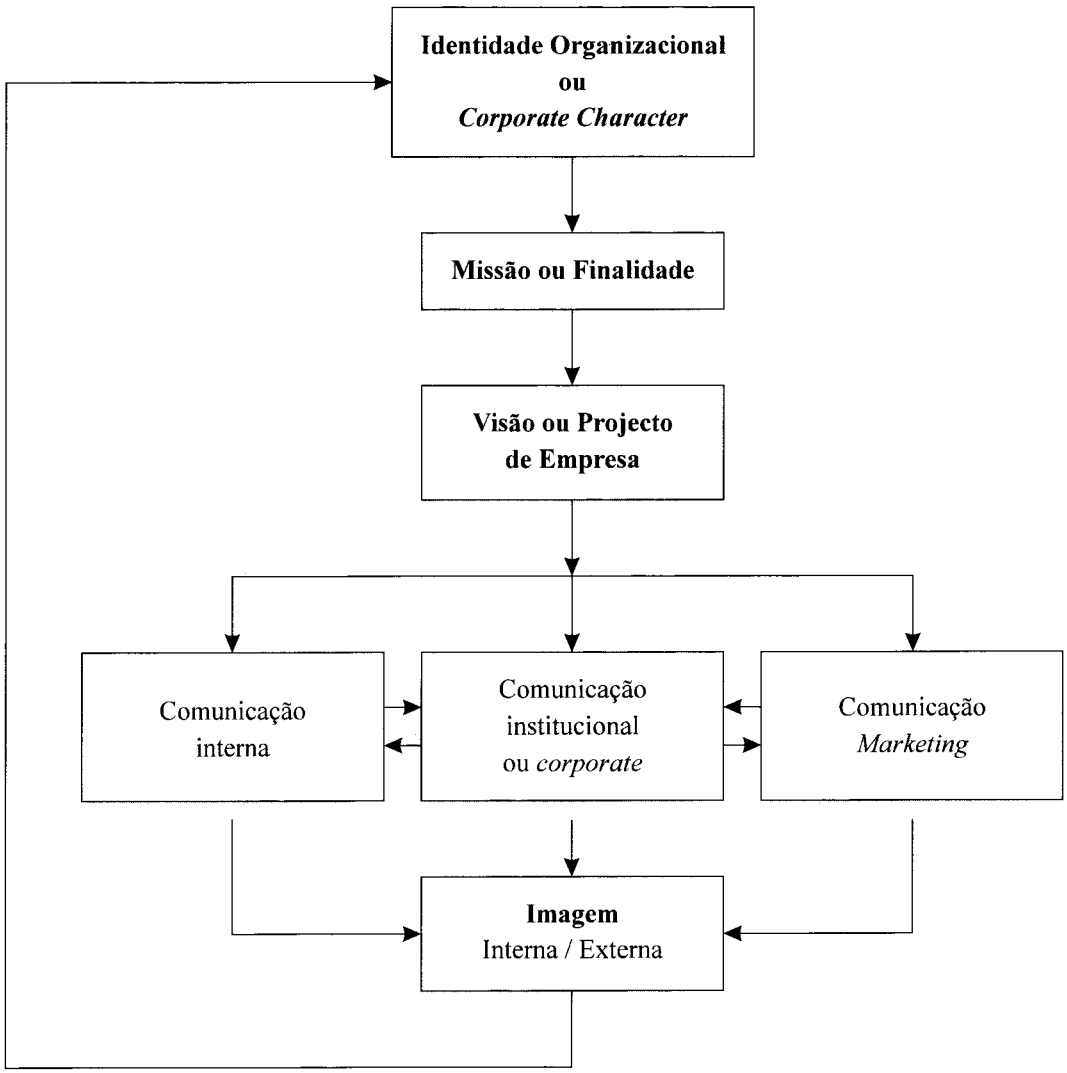
por força de uma internacionalização e uma globalização crescentes e imparáveis.

É neste contexto que a comunicação organizacional — tal como a tradição — já não é o que era (discurso jornalístico e relações públicas), para se tornar num instrumento privilegiado da gestão da identidade de uma empresa, de uma instituição, ou mesmo de uma região ou de um governo.

Cingindo-nos ao mundo empresarial, esta ideia vem sendo assumida por um número crescente de autores, afirmando alguns que "a identidade (ou *corporate character*) constitui o elemento central e permanente de todas as formas de comunicação(...) sendo aquele que fornece o cimento organizacional da comunicação interna, ligando esta à comunicação externa" (Schwebig, 1991), ou seja, nesta perspectiva, transformar a identidade da empresa em elementos comunicáveis é a essência da própria comunicação empresarial.

Tendo por base os pressupostos que temos vindo a expor ao longo deste artigo propomos, em seguida (Quadro 2), uma abordagem da comunicação empresarial que tenta integrar os diferentes níveis e dimensões que, no nosso entender, atravessam e condicionam o sistema de comunicação de qualquer empresa ou instituição. Utilizamos ainda, neste esquema (em paralelo), os conceitos europeus e americanos, de modo a ajudar o leitor a orientar-se nesta verdadeira selva que são as modas em gestão, mesmo correndo o risco de alguma falta de rigor porque os conceitos não são rigorosamente sinónimos.

QUADRO 2
Gestão da identidade e da imagem, através da comunicação



GESTÃO DA IDENTIDADE E DA IMAGEM ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO

Como já referimos, a **identidade de uma organização** constitui a base de toda a estratégia comunicacional e diz respeito ao que é central, permanente e distintivo dessa empresa. É a identidade que, na empresa, de forma análoga ao que se passa com os indivíduos, permite ligar a história com o futuro sem perda das referências. Todos nós mudamos, mas permanecemos os mesmos, salvo se as mudanças forem de tal modo fortes em termos qualitativos que nos façam adquirir uma nova identidade. Este fenómeno, nos sujeitos, raramente acontece ou, se acontecer, é tão traumático que é normalmente acompanhado de crises psicológicas graves. O mesmo acontece nas empresas que, em situação de rupturas graves, são por vezes forçadas a ancorar a sua identidade em dimensões diferentes. É o caso da morte do líder fundador que, pelo seu forte carisma, tenha criado uma identidade de empresa ou de grupo assente na sua própria figura. Mesmo aqui a ruptura não é definitiva, pela invocação simbólica da sua lembrança nos rituais da empresa.

Desta identidade descola, naturalmente, **a missão ou a finalidade última da organização**, que está para além dos objectivos empresariais (como o lucro) mas que tem igualmente uma forte componente societal (a legitimidade social da sua existência), que está também para além dos próprios fundadores, accionistas ou gestores. A missão tem ainda algo de perene e de transcendente, tal como a identidade, mas que é mais facilmente actualizada do que aquela.

A identidade da empresa e a sua missão são por vezes interpretadas, em cada momento, pelo líder ou pela equipa dirigente, através da sua visão, corporizada num **projecto de empresa** que, sem trair a identidade e a missão, seja capaz de mobilizar o corpo social da empresa. É a partir deste projecto que se definem os valores e os princípios de acção, valorizados ou sancionados por uma organização. Ele deve constituir a carta cultural e os princípios comportamentais pelos quais os sujeitos devem orientar os seus juízos e acções.

É de Todo Este Conjunto de Referências Que Decorre, Naturalmente, a Filosofia e Estratégia de Comunicação Empresarial

- comunicação interna, como factor de mobilização e motivação dos trabalhadores;

- comunicação marketing, como factor de valorização dos produtos, serviços ou marcas face aos clientes;

- comunicação institucional, como factor federador das outras dimensões comunicacionais, através de um discurso focalizado nos valores societais e, sobretudo, pela exploração do lado simbólico da comunicação.

A imagem (ou imagens) que os clientes internos, os clientes externos e os parceiros de negócios criarão da empresa será tanto mais forte, consistente e mesmo homogénea, quanto maior for o grau de coerência dos três tipos de comunicação: interna, *marketing* e institucional.

Finalmente, resta acrescentar que um sistema comunicacional deste tipo não se constrói nem se gere eficazmente apenas através de um jornal de empresa

em papel *couchée*, bem paginado, um vídeo institucional criativo, um sistema de correio electrónico generalizado, ou pela contratação de uma empresa de comunicação com um *lobbing* eficaz. Todos estes meios e outros são necessários, mas é sobretudo importante que a comunicação assente num sistema de valores e num projecto de empresa partilhados e que toda a configuração empresarial seja em si mesma comunicante aos diversos níveis: relacional, grupal e organizacional. Por último, mas não menos importante, é essencial que as chefias assumam com clareza e competência o seu papel de comunicadores.

●

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SCHWEBIG, Ph., **"Les Communications de l'entreprise au-delà de l'image"**, Paris, McGraw-Hill, 1991

FISHER, D., **"Communication in Organizations"**, New York, West Publishing Company, 1993

SCHEIN, E., **"Organizational Culture and Leadership Jossey"**, Bass Pub, 1985

KOTER, J.P., **"The Leadership Factor"**, New York, Free Press, 1988

LOPES, A. e RETO, L., **"Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura"**, Lisboa, Ed. Sílabo, 1990

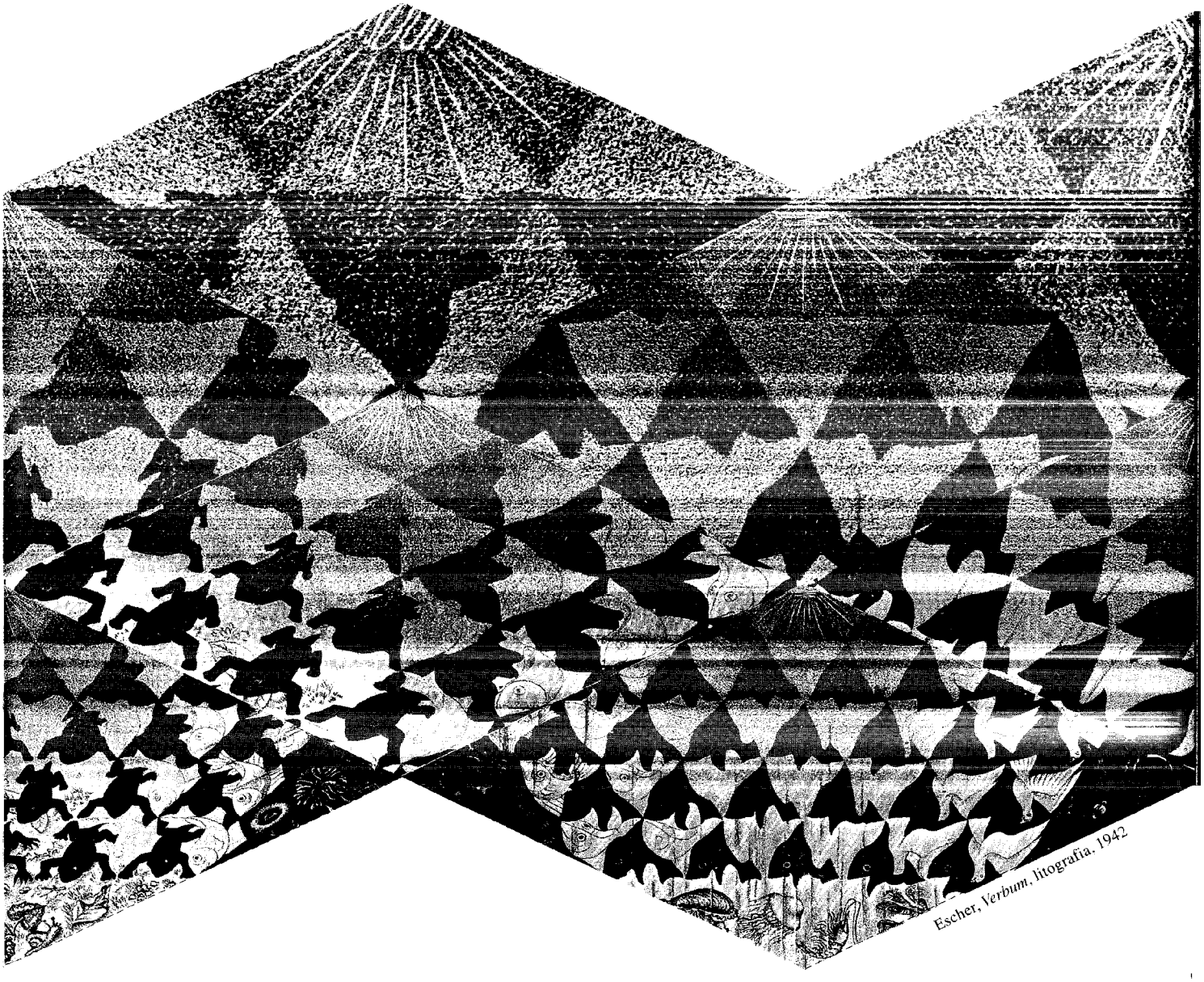
RETO, L. e LOPES, A., **"Liderança e Carisma — o exercício do poder nas organizações"**, Lisboa, Ed. Minerva, 1991

COMO SE CONSTRÓI UMA IMAGEM

Apreenda e interprete a realidade.
Atente aos sinais relevantes que se lhe apresentam.

Muna-se de todos os instrumentos indispensáveis
e não negligencie nunca a criatividade...

Aguce a percepção,
obtenha uma imagem!



Escher, *Verbum*, litografia, 1942

PEDRO DIONÍSIO
Director-Geral da EMIREC

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

Qual o denominador comum entre grandes empresas de sucesso, nacionais ou multinacionais — na maioria líderes nos seus sectores de actividade — tão diferentes como, por exemplo, a Coca-Cola, a McDonald's, o Carrefour, a Edifer, a Unicer, a Hewlett-Packard, a Price Whaterhouse, a Mercedes ou a Sony? Fundamentalmente as marcas, que se vão reflectir na imagem dessas empresas.

A empresa apresenta, no complexo ambiente económico e social do mundo de hoje, dois objectivos fundamentais: criar clientes e fidelizar clientes. E as marcas conhecidas e reputadas facilitam enormemente o alcançar destes objectivos.
Problema crucial para qualquer empresa que pretenda ter êxito na sua actividade e no mercado é, pois, o de como construir, desenvolver e proteger as suas marcas, permanentemente, momento a momento, dia a dia, ano após ano.
Mas quanto vale uma marca? Para se ter uma ideia, basta referir que os valores de uma marca podem chegar aos 36 mil milhões de dólares, no caso da Coca-Cola ou aos 32 mil milhões de dólares, no da Marlboro [1] — valor de marca, sublinhe-se, e não de quaisquer activos físicos.
Mas o que é que querem dizer estes números, comparados com a realidade empresarial portuguesa? Pois eles representam 9,5 vezes a facturação da maior empresa portuguesa (Petrogal) e 218 vezes o lucro da empresa portuguesa mais lucrativa (EDP).

Para além da imprescindível qualidade dos seus produtos ou serviços, a empresa, para criar, desenvolver e proteger a sua marca, carece de uma estratégia que utilize eficazmente diferentes disciplinas e técnicas de comunicação.

Quais são essas disciplinas?
Elas vão desde a comunicação institucional até à publicidade, passando pela comunicação interna, pelas relações com os média, pela comunicação dirigida à comunidade (acções de vizinhança), pela comunicação de crise e, ainda, por diversas outras.
Vejamos, a título de exemplo, três ou quatro vertentes fundamentais na criação, desenvolvimento e protecção da marca de uma empresa (ou de qualquer outra organização: uma associação, um instituto, um clube...).

- A **comunicação institucional** projecta uma determinada imagem que a empresa pretende construir ou consolidar, ou a que se deseja ligar, por exemplo no caso do patrocínio, associando-se aos valores da iniciativa que apoia ou promove (eventos culturais ou desportivos, acções de preservação ambiental ou de carácter social, etc.).
- A **comunicação interna**, por seu turno, visa informar e motivar os públicos internos da organização, através de suportes e meios adequados (encontros, concursos, publicações internas...). São estes públicos, afinal, os primeiros embaixadores da imagem da empresa.
- As **relações com os média** têm obviamente por objectivo desenvolver laços estreitos e eticamente correctos, com os órgãos de Comunicação Social e os jornalistas, os principais informadores e formadores de opinião do público em geral. Processam-se de forma diversa — desde o simples *press release* até ao fornecimento de elementos para elaboração de exclusivos de interesse... —, realizando um *interface* mutuamente vantajoso.
- A **comunicação de crise** utiliza-se para prevenir a eclosão de uma qualquer crise (que, previsível ou não, pode ocorrer, de um momento para o outro, em qualquer organização) ou para reduzir ou neutralizar os seus efeitos.

Um Caso Exemplar

O sucesso de uma empresa ou de qualquer outra organização não se deve por inteiro, evidentemente, apenas à sua estratégia de comunicação e à sua imagem: não há imagem que resista a maus produtos, serviços deficientes, recursos humanos impreparados... mas é através da comunicação que se veicula a sua missão e os seus valores.

O caso da **McDonald's** é, indiscutivelmente, exemplar. Os arcos mais conhecidos do mundo são, sem dúvida, um ícone do século xx: os arcos dourados, representação gráfica da marca da empresa, são facilmente identificados por milhões de pessoas de raças e culturas diferen-

tes, em todo o mundo, como símbolo de uma companhia (a McDonald's), de um produto (*hamburguer*), de uma sigla que representa os seus valores (Qualidade, Serviço, Limpeza, Valor — QSLV).

Refira-se que a primeira versão do que é hoje a imagem universal da McDonald's nasceu no início da década de 60: tratou-se de um M dourado sobre um fundo vermelho, criado pela equipa de *marketing* da companhia, inspirada num antigo restaurante com o tecto trespassado por dois enormes arcos. Em 1968, o logotipo seria objecto de uma renovação gráfica, assumindo a forma e o *design* que ainda hoje mantém.

Com o passar dos anos, os arcos dourados quase se autonomizaram da McDonald's, adquirindo um reconhecimento e um valor próprios. Constituem uma mais-valia de valor incalculável.

Instrumento de identificação, os arcos dourados (o logotipo da McDonald's) associam, como que por osmose, a nível mundial e local, todos os outros valores a que a empresa se quer ver intimamente ligada: experiência, qualidade, segurança, preservação do património e do ambiente, promoção do emprego, inserção na comunidade, juventude, modernidade...

A McDonald's é, actualmente, a segunda marca registada mais conhecida no mundo, sendo os arcos dourados o símbolo substantivo da **imagem da companhia**. Por isso a McDonald's desenvolve, promove e protege essa preciosa imagem, aturadamente, através da comunicação global e das relações públicas, a nível mundial e local.

A ARQUITECTURA DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

A arquitectura de uma política de comunicação de uma empresa (de uma organização, de um serviço, de um produto...) pode ser desenvolvida em torno de **quatro subsistemas** (Fig. 1):

- subsistema de identificação, cujo objectivo é «ser reconhecido para ser conhecido»;
- subsistema de comunicação de pertença, que visa «comunicar para partilhar valores e interesses comuns»;
- subsistema de comunicação comercial, que pretende comunicar para vender;
- subsistema de auditoria e controlo que organiza todo o *feedback* da informação.

FIGURA 1
A arquitectura de uma política de comunicação

Fonte: "Mercator", 6.ª edição

O **subsistema de identificação** permite à empresa construir uma identidade corporativa através da declinação de logotipo, símbolo e linha gráfica em dezenas de veículos da empresa, desde os suportes físicos (fachadas, montras, pontos de venda, carrinhas), aos suportes específicos de comunicação (o papel de carta, anúncios, brochuras) até à pintura dos carros de distribuição.

O **subsistema de pertença** deve ser desenvolvido junto dos públicos internos e externos da empresa, através de todo um conjunto de acções de relações públicas (relações com os públicos) que podem, por exemplo, servir para aumentar a credibilidade junto de fornecedores e accionistas, no caso da comunicação financeira, melhorar a imagem junto da comunidade local e do público em geral, no caso das relações com os média, ou ainda, para melhorar a informação e a motivação dos colaboradores, no caso da comunicação interna.

O **subsistema de comunicação comercial** compreende toda a comunicação comercial dirigida aos clientes, que engloba meios de massa, como a publicidade, até meios personalizados, como o contacto pessoal na venda e o marketing directo. Embora o segredo do sucesso esteja num *mix* equilibrado dos diversos instrumentos, é natural que a utilização de meios de massa esteja relacionado com um alvo de grande público, enquanto que os meios personalizados estejam relacionados com alvos mais restritos.

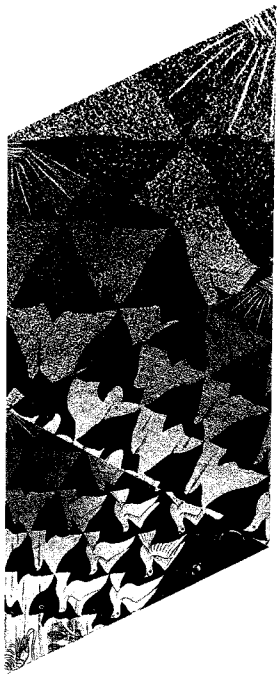
Finalmente, o **subsistema de auditoria e controlo** permite estudar a comunicação da empresa e dos concorrentes e, ainda, detectar situações de crise cuja identificação e resolução-tipo devem já estar previamente estudadas.

A COMUNICAÇÃO NA ESTRATÉGIA DAS PME

Também para as PME portuguesas a comunicação é determinante, como forma de diferenciação e de evolução na mobilização dos públicos internos e externos. É natural que os meios financeiros sejam menores e que a própria dimensão dos mercados-alvo desaconselhe a utilização de publicidade nos grandes média, como a televisão, a rádio e a imprensa nacional.

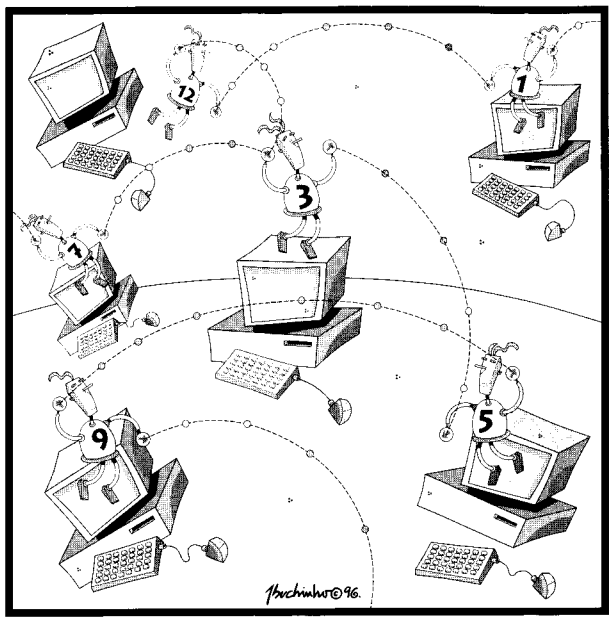
Mas tal não invalida, bem pelo contrário, as potencialidades da comunicação como factor de competitividade. Existe, com efeito, uma vasta panóplia de instrumentos, desde a publicidade nos média locais, ao marketing directo, às relações públicas e à presença em feiras profissionais. Para isso, obviamente, é preciso *kow-how* específico — e para tanto as PME devem encontrar, ao nível de agências e consultores, os parceiros indicados para as ajudar a melhorar a sua imagem.

Por último, uma máxima: «O que é medido é feito». Isto é, não basta planear e executar — é importante definir os instrumentos de medida, à partida de cada acção ou período, e, no fim de realizar essa medida, comparar os resultados.



NOTA

(1) Fonte: *Financial World*, 1994



DIFUSÃO DE CURSOS *ON-LINE*

MARIA CLARA RAMOS NUNES
Mestra em Comunicação Educacional Multimédia

Podemos afirmar que a Internet constitui um novo mundo, uma nova forma de estar e comunicar composta por diversas redes que são operadas por múltiplas e diferentes organizações: universidades, organismos estatais, instituições de investigação, instituições militares, empresas, etc.

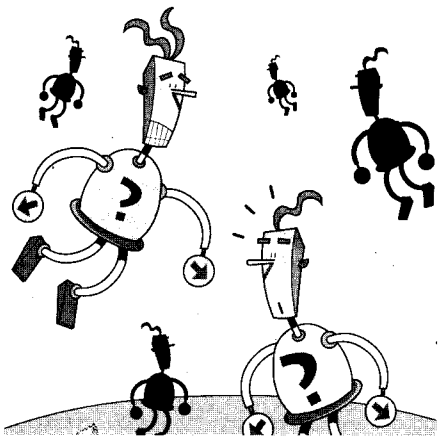
Se reflectirmos um pouco sobre as vantagens que essas redes trazem aos seus utilizadores (comunicação, partilha de dados e partilha de recursos) compreenderemos facilmente o papel que poderá desempenhar como "rede das redes" no domínio do ensino e da formação.

Propicia uma informação imediata, rica em formato, fruto de uma tecnologia aberta, rentável (em termos de custos/benefícios), versátil e fácil de usar — estes são já atributos mais que suficientes para influenciar as organizações na exploração da Internet, enquanto veículo privilegiado de formação *on-line*.

Basicamente, um curso de formação *on-line* implica os mesmos aspectos organizacionais que um curso de formação tradicional/presencial, isto é: uma concepção correcta, baseada no conhecimento do tema a ministrar, dos formandos e dos formadores.
Contudo, existem algumas implicações extra que derivam do facto de o meio de comunicação a utilizar ser o computador.
A formação *on-line* poderá surgir como complemento da formação tradicional ou como formação a distância.

INSTRUMENTOS E AMBIENTES

Analisemos alguns tipos de instrumentos e ambientes que permitem organizar e recuperar a informação na Internet e a sua aplicação na formação.



MOSAIC

Trata-se de um programa muito atraente, que permite a interactividade e que se pode utilizar através de um conjunto de protocolos designados por WWW (*World Wide Web*) e com muitas potencialidades para formação, na medida em que ajuda o formando a encontrar a informação mais adequada ou o ambiente indicado para ter acesso a essa mesma informação.

WAIS (*WIDE AREA INFORMATION SERVERS*)

É um sistema que permite recuperar informação de uma forma individualizada, porque os pedidos de informação podem ser arquivados e recuperados várias vezes.

CORREIO ELECTRÓNICO/*ELECTRONIC MAIL*

Existem várias possibilidades de utilização do correio electrónico como instrumento pedagógico: discussões de grupo, listas de servidores, perguntas dos formandos aos formadores, contactos entre os formandos.
Alguns cursos de formação a distância recorrem exclusivamente ao correio electrónico, enquanto outros combinam várias formas de difusão, utilizando-o apenas para aumentar a interactividade.

CONFERÊNCIA POR COMPUTADOR

É uma forma de realizar projectos pedagógicos, com a seguinte estrutura:

— definição dos objectivos
— definição do número e tipos de conferência
— planificação da coordenação da discussão
— definição da dimensão do grupo

Aconselha-se a realização de várias conferências para debater diferentes aspectos do mesmo projecto.

CONFERÊNCIA MULTIMÉDIA

É utilizada, sobretudo, em grupos de trabalho e formação.
A Internet oferece uma alternativa pouco dispendiosa das conferências audio e videoconferências.

ISDN (*INTEGRATED SERVICES DIGITAL NETWORK*)

Os serviços integrados referem-se aos diferentes média que podem ser utilizados: audio, vídeo e dados, transmitidos através desta rede, um de cada vez ou em simultâneo.
As suas potencialidades na formação são vastas, porque possibilitam a comunicação interactiva *on-line* de formas diferentes entre todos os locais que possuam uma linha telefónica e estejam inscritos no serviço ISDN. Estes locais poderão ser escolas, organizações de formação, casas de formandos ou formadores, etc. Podem interactuar através de conferências audio ou videoconferências.

REDES E EQUIPAMENTOS

O APOIO TÉCNICO DA ORGANIZAÇÃO

O desenvolvimento de redes informáticas e a disponibilidade dos formandos acederem a elas faz com que estes, embora dispersos geograficamente, colaborem e trabalhem em conjunto, com vista a atingirem uma série de objectivos comuns.

Os projectos de redes de formação tornam-se, assim, da maior importância, embora se encontrem ainda numa fase embrionária devido a vários problemas: necessidade de *hardware* e *software* muito específico e dispendioso, limitando o acesso das organizações e dos formandos individualmente, e fraco nível de interactividade de algum *software*.

É um facto que nem todos os formandos têm o equipamento mais moderno e mais rápido. Além disso, utilizam muitas vezes diferentes sistemas informáticos.

Competirá à organização saber de que tipo de equipamento informático dispõem os destinatários dos cursos e decidir sobre os sistemas que deverão dar apoio.

Equipamentos extra (tais como: *modems, software*, etc.) poderão ser considerados como pré-requisitos para o curso ou estar disponíveis para empréstimo ou aluguer na própria organização. Esta terá de dispor dos meios técnicos para fornecer o apoio necessário, de acordo com o número de formandos e o nível de interactividade do curso.

Poderemos sintetizar estes problemas, de uma forma pragmática, através das seguintes questões, para as quais convirá encontrar uma resposta:

— De que tipo de equipamento informático dispõem os formandos?
— Que tipo de equipamento informático poderá ser disponibilizado para os formandos?
— Que tipo de equipamento informático necessitarão eles de adquirir?
— Que tipo de equipamento informático deverá existir na organização para empréstimo/aluguer?

Intimamente ligadas a estas perguntas, encontram-se as seguintes:

— Que tipo de experiência informática têm os formandos?
— Que tipo de problemas têm os formandos?
— Que tipo de problemas esperamos que os formandos tenham por se tratar de ensino a distância?
— Que equipamentos *on-line* poderemos utilizar para resolver esses problemas?
— Como integramos o uso do computador na concepção do curso?
— Que tipo de formação deverá ser dada aos tutores neste contexto?

Ao nível do apoio técnico da organização, a gestão da comunicação surge como uma função de extrema importância por se tratar de cursos *on-line*, a distância. Para que estes decorram com eficiência e eficácia, deveremos equacionar os seguintes pontos:

— Quem é responsável pelo funcionamento permanente do sistema?
— Quem apoia os tutores, no caso de terem problemas?
— Quem irá assegurar a gestão da comunicação no decorrer do curso?

A SITUAÇÃO DOS FORMANDOS

Imaginemos um formando em frente do seu computador. Existe, com efeito, um problema na formação *on-line* relacionado com as consequências da desmotivação, provocado pelo factor "**isolamento**". Este pode apresentar duas dimensões: física e psicológica.

A segunda dimensão é uma consequência directa da primeira. O isolamento e as consequências emocionais estão directamente relacionados com a motivação.

Não existe dinâmica de grupo e cada formando depende exclusivamente da sua disposição de momento e do estímulo que lhe é dado pelo programa *on-line* ou por outros média a distância.

Analisemos, pois, os principais aspectos inerentes à motivação e à forma como ultrapassá-los.

— **Atitudes**

O formador deverá apresentar-se no início do curso. A partir daí, os objectivos pedagógicos serão definidos. Depois, os formandos deverão apresentar-se uns aos outros, para que se possam sentir elementos de um grupo.

Isto poderá acontecer através de videoconferência, mas também por conferência audio ou conferência computadorizada.

— Estímulo
Como manter o formando motivado?
Deveremos variar a forma de apresentação e o estilo; propor tarefas aos formandos, relacionadas com as suas preferências, e torná-los participantes activos.

— Afecto
As emoções desempenham um papel decisivo no processo de formação.
Será aconselhável levantar questões sobre a forma como está a decorrer a aprendizagem do formando, ajudar a construir um espírito de grupo, dar a possibilidade ao formando de contactar sempre que julgue necessário.
Estas são algumas formas de integrar as emoções dos formandos na sua própria formação. Ao nível tecnológico, poderá recorrer-se à conferência computadorizada, ao fax ou ao telefone.

— Motivação intrínseca
Manter-se-á através de um debate sobre as trocas de experiência dos vários formandos e de um sistema de comunicação directa entre o formador e os formandos.

CONCEPÇÃO DOS CURSOS E GESTÃO DO TEMPO

Trata-se de uma etapa fulcral para a organização e que poderá dar origem a vários problemas, tais como: acompanhar os padrões de comunicação, orientar a procura de fontes de informação, estruturar as discussões e manter os formandos envolvidos e *on-line*.
Quanto à gestão do tempo, um curso a distância implica uma planificação do tempo diferente da de um curso tradicional. Naquele caso, os recursos humanos e os equipamentos terão de estar disponíveis em períodos diferentes e num horário que não é habitual.
Após o curso ter terminado, será desejável que o computador central — servidor — fique disponível durante mais algum tempo, para o caso dos utilizadores ainda necessitarem de recuperar centralmente alguma informação armazenada. Assim, terá de ser definido, previamente, o período de encerramento do servidor.

DIFUSÃO E APOIO AO FORMANDO

Os equipamentos que os formandos vão utilizar e que serão disponibilizados pela organização deverão ser-lhes entregues com a devida antecedência.
Como alguns deles poderão ter dificuldades com o seu funcionamento, sugere-se também a entrega de um manual e o apoio através dos meios tradicionais de comunicação: telefone, correio e encontros presenciais.
Não só a difusão dos materiais pedagógicos como a sua devolução, carecem de um planeamento adequado.
Em relação às **técnicas de apoio ao formando** a que o tutor poderá recorrer, referimos: a criação de um agradável ambiente de trabalho e a gestão da discussão em grupo.
No primeiro caso, será aconselhável organizar um encontro presencial em que o formador criará o ambiente inicial para o processo de aprendizagem individualizada, que se irá seguir. Mencionará quais os requisitos necessários, as actividades e o programa, de forma a que os formandos se identifiquem com o curso *on-line*, através do computador.
Depois, num *workshop* presencial, cuja realização nem sempre é possível em todos os cursos a distância, proceder-se-á a uma apresentação dos materiais pedagógicos e dar-se-ão respostas às eventuais perguntas dos formandos.
A finalidade primordial desta metodologia consiste em contribuir para que os formandos aceitem as conferências computadorizadas como experiências humanas mediatizadas.
Durante as discussões em grupo, o formador desempenhará funções semelhantes à de qualquer moderador numa discussão.

Principais questões:

— Como se procede à distribuição do *software* e do *hardware* pelos formandos?
— Como se apoia a instalação do sistema na organização?
— Que parte dos materiais será difundida pelos meios tradicionais? E por computador, *on-line*?
— Qual o tipo de apoio técnico a prestar aos formandos durante o curso?
— Como se efectua a devolução dos materiais cedidos ou alugados aos formandos?

IMPLEMENTAÇÃO DE CURSOS *ON-LINE*

A implementação deste tipo de cursos *on-line* envolve **duas etapas fundamentais:**

1. Atingir um processo sistemático de consenso
2. Elaborar um planeamento estratégico

Em organizações de formação, a tomada de decisão deverá responder aos acontecimentos inesperados e à mudança.
Quando identificam dificuldades, deverão localizá-las, defini-las, propor as soluções possíveis e desenvolver eventuais alternativas.

Os **principais obstáculos** à utilização da tecnologia educativa são:

- a falta de informação
- o tempo que é necessário para uma ampla difusão
- a relação desajustada entre tecnologia e serviço
- a "panaceia" geral das soluções tecnológicas

Quanto às dificuldades de ordem psicológica que podem surgir realçam-se as seguintes: trata-se de uma situação nova — suspeita quanto à mudança, telefobia, etc.

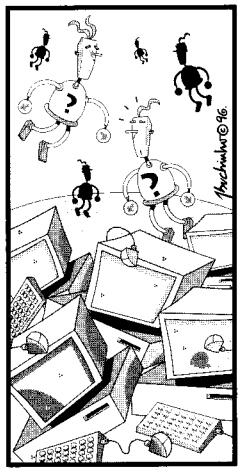
As organizações terão de considerar o desenvolvimento simultâneo dos factores humanos e dos sistemas tecnológicos e seguir um plano estratégico, antes da implementação:

— Consciencializar-se da mudança tecnológica.
— Separar as necessidades reais de formação das aparentes.
— Compreender o motivo da implementação dos cursos *on-line.*
— Avaliar e testar a eficiência e a eficácia dos mesmos.
— Finalmente, implementá-los.

POR FIM, ALGUNS ASPECTOS A CONSIDERAR:

A introdução de qualquer nova tecnologia tem sempre implicações nas funções da organização.

Recorrendo muito frequentemente à conferência computadorizada, os cursos *on-line* propiciam a constituição de pequenos grupos que conseguem comunicar de um modo electrónico, não dispendioso e tecnicamente simples, estando estas novas formas de aprendizagem em conflito com o desejo de tradição e de continuidade.
Este novo tipo de comunicação deve ser organizado e apoiado por conceptores e moderadores especializados.
Os sistemas *on-line* constituem, mais do que uma forma de difusão da formação individualizada, um novo domínio pedagógico que permite, tanto aos formadores como aos formandos, não só envolver-se em sistemas interactivos, de forma mais fácil, mais frequentemente e mais eficazmente, como também desenvolver novos e diferentes tipos de interacções educativas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAV, Tom, **"ISDN Environments and Education"**, University of Twente, Netherlands, 1994

BALL, Greg, **"Mosaic and the Internet's Potential for Self-guided Learning"**, University of Twente, Netherlands, 1994

COLLIS, Betty, **"On-line and Distant Education"**, University of Twente, Netherlands, 1994

EGERAAT, Maurice, **"Using Multimedia Conferencing for Group Working and Learning"**, University of Twente, Netherlands, 1994

FAULHABER, Peter, **"E-MAIL"**, University of Twente, Netherlands, 1994

STELZER, Maximilian, **"Isolation and Motivation in On-line and Distance Learning Course"**, University of Twente, Netherlands, 1994

A IMPRENSA EMPRESARIAL EM PORTUGAL

JOÃO MOREIRA DOS SANTOS
Técnico de Comunicação Empresarial

SOBRE O PASSADO

AS PRIMEIRAS PUBLICAÇÕES 1869

A imprensa empresarial surge em Portugal no período que decorre entre 1851 e 1890. Politicamente é a época da regeneração e o País vive uma fase de progresso material inédita, marcada por quatro revoluções que ajudam a criar as condições para o surgimento deste género de imprensa: a revolução industrial, dos transportes e vias de comunicação, das comunicações e a revolução literária. Verdadeiras indústrias incitam os empresários a um esforço de comunicação com os trabalhadores (para os integrar numa forma de produção descaracterizada e rotineira), com os clientes (que aumentam gradualmente, assim como aumenta a oferta), com os accionistas e, mais tarde, com as equipas de vendas (que necessitam de ser motivadas e informadas sobre os produtos e técnicas de vendas). Todo este esforço é

Utilizada para comunicar com o interior das organizações ou para divulgar produtos e serviços no exterior, a imprensa empresarial é reconhecidamente um importante instrumento de comunicação.
Saiba como e porquê jornais, revistas e *newsletters* empresariais surgiram em Portugal há mais de cem anos.
Hoje são mais de trezentos, com tiragens anuais de milhões de exemplares...

possível porque as novas vias de comunicação e o desenvolvimento das comunicações permitem assegurar uma maior distribuição das publicações, nomeadamente por via postal. A revolução literária também não pode ser negligenciada, uma vez que vem alterar os padrões estilísticos da época. Mas, se existia a necessidade de comunicar e os meios para o fazer, nomeadamente com os progressos realizados na indústria tipográfica e na alfabetização, faltava, contudo, uma condição que só agora estava reunida: a liberdade de expressão.
É neste contexto que surge, em 1869, a primeira publicação empresarial de que há registo: o *Boletim da Caixa de Crédito Industrial*, dirigido aos accionistas da empresa. Em 1875, publica-se o *Boletim do Banco Popular Independência*, ficando claro que, ao contrário do que se pensava, a imprensa empresarial terá entrado em Portugal por via das instituições bancárias.

As Primeiras Publicações Externas 1879/1910

Entre 1879 e 1910 assiste-se a uma nova fase no desenvolvimento da imprensa empresarial, que fica marcada pelo surgimento das primeiras publicações externas e pelo domínio das empresas do sector farmacêutico e livreiro, enquanto estruturas editoras.

De facto, é neste período que surgem as primeiras publicações dirigidas a clientes de que é pioneiro o *Boletim de Therapeutica e Pharmacia*, assim como novos formatos, a utilização de ilustrações e um maior rigor no cumprimento da periodicidade. Simultaneamente, denota-se uma disposição de textos e ilustrações mais elaborada e um aumento progressivo das tiragens: em 1894 o *Boletim da Moda* (Armazens Grandella) tirava já, quinzenalmente, 20 000 exemplares (!).

A Consolidação das Publicações 1920/1950

A partir dos anos 20, um conjunto significativo de alterações nos periódicos determina uma nova fase na história da imprensa empresarial em Portugal. Tais alterações abrangem quatro domínios: estruturas editoras (democratização e generalização do processo editorial e implantação em Portugal das multinacionais estrangeiras que trazem um contributo essencial aos periódicos empresariais); tom (passa-se de uma lógica de informação a uma lógica de propaganda); tipo de publicação (surgem os periódicos internos, como o *Shell News*, essencialmente importados pelas empresas estrangeiras, na época a operar em Portugal); produto jornalístico (com a introdução do formato de revista, de uma nova forma de paginar, um novo estilo de redacção, pela diversificação dos géneros jornalísticos, pelo maior recurso à fotografia e por todo um vasto conjunto de factores que enriquecem as publicações).
Este período, que fica marcado pelo início da censura às publicações empresariais, é simultaneamente um ponto de partida — porque se desbravam novos caminhos — e um ponto de chegada — porque no seu término a imprensa empresarial é um processo que, nas suas linhas gerais de evolução, está consolidado. De assinalar que é neste período que as grandes empresas estrangeiras iniciam as suas publicações: Shell, Philips, Ford, Kodak, BP, etc... Finalmente, destaque-se ainda o surgimento de publicações destinadas a revendedores, de que é exemplo o jornal *Revendedor Kodak*.

Politização e Partidarização 1960/1970

Na década de 60, mantém-se o aumento do número de publicações empresariais e verifica-se, simultaneamente, um abrandamento da actividade censora. Por outro lado,

começa a desenvolver-se alguma politização das publicações empresariais, sobretudo as editadas por grupos desportivos ou clubes de pessoal, por vezes utilizadas como órgãos de crítica ao regime, de que é exemplo o *Boletim do Clube do Pessoal da Companhia Nacional de Electricidade*. Grandes empresas e grupos económicos, como a CUF com a revista *Indústria*, lançam neste período as suas publicações, denotando um maior conhecimento da técnica e teoria da comunicação.

A década de 70, por via da mudança de regime e do fim da censura, traz consigo a partidarização de algumas publicações, que passam a funcionar como meios de divulgação de ideologia político-económica. É também visível um estilo redactorial menos formal e, sobretudo, uma primeira aproximação entre as várias publicações empresariais, com a organização do "I Encontro de Imprensa de Empresa" em Maio 1973, denotando uma maior consciencialização da existência de uma verdadeira imprensa empresarial.

Verdadeiro *Boom* de Comunicação 1980/1990

O crescimento que a imprensa empresarial vinha registando desde os anos 20 conhece, na década de 80, o seu expoente máximo. É um verdadeiro *boom*: o número de publicações mais que duplica em relação à década de 70. Tal crescimento poderá, em parte, fundamentar-se numa certa estabilidade política, na acessibilidade da reprodução tipográfica, na consciencialização da importância da comunicação nas empresas e numa maior implantação, nestas, de gabinetes de comunicação e relações públicas. Embora a palavra informação (ou informativo) apareça associada às publicações que nascem neste período, é sobretudo a comunicação o objectivo por si prosseguido. Por outro lado, confirma-se uma inflexão no estilo redactorial, que advém menos formal, menos paternal e menos propagandístico, em favor da informação e da objectividade. As publicações parecem igualmente orientar-se mais para a actualidade da empresa e menos para a glorificação de pessoas e actos.

PANORAMA PRESENTE

Nos primeiros anos da década de 90 assiste-se a um ligeiro decréscimo do número de publicações empresariais. Pensamos, contudo, que deverá manter-se o mesmo número de títulos que se verificava na década anterior, havendo para já conhecimento de mais de 300 publicações empresariais dignas de tal designação, com tiragens anuais, no conjunto, superiores a 2/3 milhões de exemplares.

Mas a década de 90, pelo menos nos primeiros 5/6 anos, fica indelevelmente marcada pela constituição da APCE — Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, entidade que reúne as publicações empresariais editadas em Portugal e que se constitui como fórum de debate de ideias concretas do sector, assim como pela progressiva emergência e generalização dos meios electrónicos de comunicação.

Partindo de um estudo que envolveu 140 publicações e que serviu de base ao livro *Imprensa Empresarial: da Informação à Comunicação* [1], é possível ter um conhecimento actualizado do que é hoje o panorama desta actividade editorial.

Destacamos algumas das conclusões:

- É no distrito de Lisboa e do Porto que se concentra a maioria das publicações, numa clara macrocefalia. Por sectores de actividade, destaca-se o dos transportes e comunicações como o grande editor de títulos de imprensa empresarial, logo seguido pelo comércio automóvel, seguros e instituições financeiras.
- Em termos de fundação, a maioria das publicações é extremamente recente na sua origem temporal, tendo sido criada entre 1989 e 1991.
  Numa análise por décadas, verifica-se que os anos 80 representam o berço da maioria das publicações, logo seguidos pelos anos 90.
  Por outro lado, a análise global dos dados evidencia algo muito característico da imprensa empresarial: a fragilidade dos periódicos. Ou seja, a maioria das publicações tem um tempo de vida muito curto.
- Quanto à periodicidade, a maioria adopta a cadência trimestral ou bimestral. A periodicidade é, pois, neste tipo de imprensa, relativamente alargada, o que pode significar uma menor capacidade de cobertura da actualidade noticiosa das empresas.
- Em termos de suportes, verifica-se que o boletim é o maioritariamente adoptado pelas publicações empresariais editadas em Portugal, logo seguido pela revista. O jornal surge em terceiro lugar, seguido pela *newsletter*, um suporte que ainda não se afirmou totalmente. Verifica-se, assim, o declínio do suporte jornal, porventura em resultado das suas menores capacidades gráficas

e apresentação, em contraste com o prestígio do suporte revista e a flexibilidade do suporte boletim.

- Quanto a objectivos, verifica-se que estes se centram maioritariamente na divulgação da actividade e construção da imagem da empresa editora. Em segundo plano, surgem como objectivos: motivar e aproximar os funcionários, criar e reforçar o espírito de grupo, melhorar a comunicação na empresa. Confirma-se igualmente que os objectivos variam em função do tipo de suporte e do tipo de publicação (interna, externa ou mista).
- Em termos de temas, predominam a vida e actividade da empresa editora, sector/mercado, produtos e serviços, actividades comerciais, gestão e estratégia empresarial. Também na estruturação dos temas predominantes se revelam algumas diferenças consoante os suportes adoptados. Diferenças que se encontram expressas na importância percentual que cada suporte concede a um mesmo tema ou nos temas próprios de cada suporte.
- Quanto a leitores-alvo, confirma-se a vocação interna da imprensa empresarial. De facto, é ainda o público interno o grande alvo das publicações empresariais — 76 por cento, uma realidade que deverá alterar-se no futuro. Seguem-se os clientes e, já com menor destaque, os revendedores. Confirma-se, igualmente, que alguns suportes se encontram mais vocacionados para determinados tipos de público.
- A tiragem tem naturalmente uma expressão reduzida. A maioria das publicações efectua tiragens abaixo dos 5000 exemplares. Apenas 2 por cento das publicações em análise apresenta tiragens iguais ou superiores a 29 000 exemplares por edição. Tal realidade, que varia sobretudo com a dimensão da empresa editora, encontra-se intimamente correlacionada com a vocação predominantemente interna das publicações empresariais, mas também com o tipo de publicações.
- Realce-se que, em relação à responsabilidade pela edição, a pesquisa demonstra que a maioria das publicações nasce da iniciativa de direcções de Relações Públicas e Comunicação, logo seguida pelas direcções de Marketing. É notório que o Marketing privilegia fundamentalmente o suporte revista e jornal, enquanto as direcções de Comunicação privilegiam a *newsletter*, o jornal e a revista.

  Em termos de tipo de publicações regista-se, com naturalidade, que o Marketing privilegia as publicações externas, enquanto a Comunicação privilegia as publicações internas.

  Quanto às direcções de Recursos Humanos verifica-se que têm pouca expressão enquanto editoras, preferindo sobretudo o suporte boletim, fundamentalmente um instrumento de comunicação interna.
- Cerca de 50 por cento das publicações empresariais são já realizadas e geridas por agências exteriores às empresas editoras. O *outsourcing* chega assim também à imprensa empresarial, incidindo sobretudo nas publicações externas. Também as tarefas de paginação e impressão são, na maioria, externas à empresa. Em termos de redacção — tarefa centrada maioritariamente a nível interno — a maior parte das publicações é realizada por duas a quatro pessoas, com formação académica de nível superior.
- Finalmente, a maioria das publicações revela controlar a qualidade do produto, mediante a utilização de questionários, assim como orientar-se por um plano de comunicação.

A lógica da empresa entendida unicamente como unidade geradora de produtos e serviços, sobranceira e distante, não se ajusta ao enquadramento traçado pelo desenvolvimento das sociedades e das pessoas. A voracidade da sociedade de consumo orienta-se também para o consumo da imagem.

Poderão as empresas, neste contexto, furtar-se à comunicação? A resposta a esta pergunta não pode senão recorrer a palavras como utopia ou irrealismo: clientes, trabalhadores, revendedores, prescritores e accionistas têm hoje das empresas a expectativa do diálogo e da comunicação. Associações, sindicatos e consumidores impõem a tomada de posições... na Ágora Mediática.

NOTA

(1) O livro *Imprensa Empresarial — da Informação à Comunicação*, de João Moreira dos Santos, foi editado em 1995, na Colecção Comunicação/Acção das Edições ASA

Entre

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades e... mudam-se as técnicas de comunicação

Em Outubro de 1993, quando tudo começou...

(...)
Depois da Alemanha, da França, da Bélgica, da Holanda, do Reino Unido, da Áustria, da Itália e da Suíça, a Renault TV é também, já hoje, uma realidade em Portugal.
Tudo começou em Junho deste ano quando, a pedido da Direcção-Geral, foi iniciado e estruturado o projecto de implementação da Renault TV em Portugal. Nesta fase interveio a FCR — France Cable et Radio, da Telecom France(...), responsável pela emissão via satélite. O Eutelsat II é o satélite que serve a Renault TV e está geoestacionado sobre o Norte da Europa, a 150 000 metros de altitude.
Um estudo da implantação geográfica das nossas concessões, bem como dos estabelecimentos institucionais, permitiu definir as características técnicas do equipamento e os serviços complementares necessários para assegurar a recepção das emissões com a qualidade que este meio exige.
Seguiram-se as fases de apresentação deste projecto à rede de concessionários e da instalação do equipamento de recepção que é constituído por:

- *uma antena parabólica*
- *um descodificador*
- *um cartão Visiopass para acesso à emissão, garante da sua confidencialidade*

(...)
As emissões são realizadas num estúdio com uma identidade visual própria, têm uma periodicidade mensal e uma duração média de 30 minutos e são apresentadas por profissionais da comunicação social.
(...)
A primeira emissão, dedicada ao lançamento das novas séries especiais de veículos comerciais ligeiros, foi para o ar, via satélite, no passado dia 11 de Outubro. Cerca de 50 por cento dos gerentes, chefes de vendas, vendedores e secretárias comerciais da nossa rede já puderam assistir em directo a esta emissão.
Para chegarmos a este ponto houve que estruturar um guião, fazer reportagens, entrevistas, seleccionar vídeos, slides *e gráficos, fazer montagens vídeo e audio, enfim, assegurar uma boa realização.*
Tudo isto é realizado por uma empresa nacional de Comunicação e Marketing *— a PROMOSTIM, que estrutura o seu trabalho a partir de um caderno de encargos estabelecido pela Renault Portuguesa. (...)*

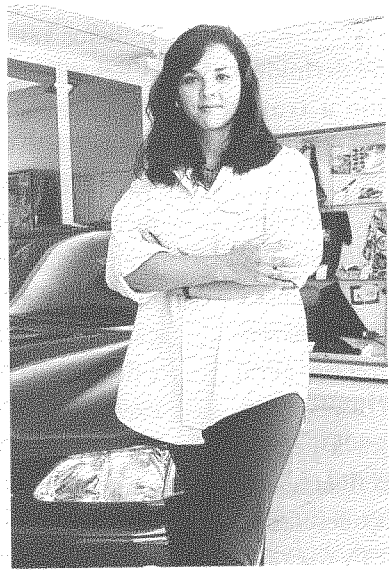
Excertos do artigo sobre a Renault TV publicado no número de Novembro de 1993 da *Renault Informação* — revista interna da Renault Portuguesa.

vista

RENAULT TV

LURDES JÚDICE
Consultora de Gestão de Recursos Humanos/Formação

Meio privilegiado de comunicação entre a Renault Portuguesa e a sua vasta rede de concessionários, a Renault TV é um instrumento inovador que se tem revelado bastante eficaz — reconhece Anabela Almeida, responsável pelo Serviço de Audiovisuais e Edições da Direcção Central de Comunicações da Renault Portuguesa.



Quais são exactamente os objectivos da Renault TV?

Um dos grandes objectivos da Renault TV é veicular uma informação atempada, dirigida a um leque muito alargado de destinatários da rede de concessionários que a recebem simultaneamente.
Esta informação insere-se em diferentes áreas temáticas, numa dinâmica de motivação e interacção com a rede. Digamos que é um meio que permite trabalhar melhor em conjunto, que é um dos eixos estratégicos do grupo Renault e da Renault em Portugal.

Mas, antes da Renault TV existir, essa informação já era veiculada por outros meios...

Sim, a Renault, pioneira na área da comunicação, dispunha já de uma série de mecanismos e instrumentos de comunicação. A Renault TV não surgiu com a intenção de os substituir mas, essencialmente, de os complementar.
A possibilidade de conhecer o rosto de quem fala e a interactividade gerada pela presença, numa mesma emissão, de pessoas da Renault Portuguesa e da rede de concessionários, permitem uma maior eficácia da comunicação e constituem um elemento de motivação e animação de equipas por todo o País.
Além disso, trabalhamos muito em articulação com um outro meio de comunicação dirigido à rede de concessionários — o Info-Rede — que é um documento divulgado mensalmente e onde é compilada toda a informação das diferentes áreas que interessam às concessões. Geralmente, a primeira emissão da Renault TV em cada mês é difundida imediatamente após a recepção deste documento na rede, e é uma forma de o animar e complementar com outras informações. Habitualmente contamos com a presença, nessa emissão, dos responsáveis por cada uma das áreas da Renault Portuguesa, que assim têm oportunidade de explicitar ou ilustrar melhor alguns assuntos.

Existem linhas comuns definidas internacionalmente para as emissões?

Não. Cada filial decide a sua própria estratégia de comunicação, de acordo com as necessidades específicas da sua rede de concessionários.

Assim, encontramos diferentes formatos de emissão nos diversos países.

Em Portugal fizemos uma opção, que não é muito habitual na maior parte dos outros países, que é a inclusão de muitas reportagens no terreno.

Quando falo de reportagens no terreno quero referir-me concretamente às visitas às concessões para recolha de opiniões ou para divulgar iniciativas desenvolvidas por uma determinada concessão e que pode ter interesse dar a conhecer a toda a rede.

Renault TV

A Renault TV é um programa estruturado de emissões de televisão concebidas pela Renault Portuguesa e difundidas regularmente à sua rede de concessionários.

Objectivos
- Fiabilizar mensagens e eixos estratégicos
- Informar *just-in-time*
- Aproximar os serviços centrais da rede de concessionários
- Apoiar a rede nas campanhas
- Capitalizar os "sucessos" da rede
- Aumentar a competência e o profissionalismo
- Instrumento de Qualidade Total

Conteúdo
- Métodos de gestão e organização
- Acções comerciais
- Novos produtos
- Séries limitadas
- Produtos e serviços financeiros
- Serviços após-venda
- Acontecimentos da rede
- Análise do mercado

Estrutura de uma emissão-tipo
- Duas a três "peças"
- Comentário das "peças" apresentadas, feito por um ou mais convidados
- Apresentação de dados de carácter quantitativo
- Articulação entre todos os componentes da emissão, da responsabilidade de um *pivot*

E como é definido o conteúdo a tratar em cada emissão?

No âmbito do Comité de Comunicação da Renault Portuguesa, que reúne mensalmente o director-geral e todos os responsáveis de cada uma das áreas da filial, existe um espaço destinado à Renault TV (o Comité de Redacção) onde são apresentadas e debatidas as propostas de temas a tratar nas emissões.

Por sua vez, estas propostas resultam de um levantamento prévio efectuado pela Direcção Central de Comunicação junto de todas as restantes direcções.

Paralelamente, podem também surgir propostas dos concessionários, quer através das sugestões que estes nos apresentam quando respondem aos inquéritos que fazemos, quer porque nos contactam para nos informarem de uma determinada acção específica que consideram interessante divulgar nas emissões. Como é fácil de compreender, os concessionários gostam de aparecer na Renault TV a falar das suas iniciativas e dos resultados que obtiveram, o que é um sinal evidente da importância por eles atribuída a este meio de comunicação.

Quais foram as opções da Renault Portuguesa para a produção das emissões?

A produção executiva está a cargo da PROMOSTIM, e a realização e pós-produção são da responsabilidade dos Estúdios Valentim de Carvalho.

A Renault Portuguesa acompanha todas as etapas da produção até à obtenção do produto final. Trata-se, efectivamente, mais de um acompanhamento do que de um mero "controlo" do trabalho efectuado, uma vez que a colaboração continuada entre todas as entidades envolvidas na preparação, produção e realização, desde 1993, permitiu que se estabelecesse uma relação de grande confiança, com um bom nível de conhecimento dos objectivos e filosofia da Renault Portuguesa, por parte da produção executiva.

Toda a equipa está ciente das exigências de qualidade ao longo de todo o processo, e para isso podemos contar com o profissionalismo e especialização de todos os intervenientes nas suas diferentes áreas de intervenção.

A Renault Portuguesa sugere às concessões os destinatários privilegiados para determinada emissão ou limita-se a divulgar a data de difusão e o tema da emissão e é a própria concessão que decide quem deve assistir?

Geralmente não delimitamos públicos — as emissões são abertas a todas as pessoas das concessões. São estas que decidem quem deve assistir a cada emissão, a partir da divulgação prévia do seu conteúdo genérico.

Quando consideramos que a emissão pode ter um interesse pedagógico e pode ser utilizada, futuramente, pelo gerente ou pelo chefe de vendas, por exemplo, o que fazemos é aconselhar a sua gravação para posterior utilização interna.

Muitas concessões organizam um arquivo das emissões da Renault TV e utilizam-nas para animarem as suas equi-

1995 em Números

- 25 emissões difundidas, incluindo 4 emissões especiais
- 115 presenças em estúdio
- 21 reportagens na rede de concessionários
- Tempo médio de preparação de uma emissão: 30 horas
- Número médio de pessoas envolvidas na produção e realização de cada emissão: 24
- Em média, as emissões foram visionadas em directo por:

  90% das equipas de vendas
  67% dos gerentes
  62% das secretárias comerciais
  44% do após-venda

- Cerca de 82% das concessões gravaram as emissões

pas de vendas ou de serviço em torno de determinado assunto. Assim, as emissões têm um impacte que ultrapassa o seu tempo de difusão e constituem instrumentos de animação e formação bastante úteis e eficazes.

Há algum episódio engraçado ou até caricato de que se recorde que tenha acontecido no decorrer da preparação ou gravação das emissões?

Bom, como é habitual em televisão, há uma série de *gags* difíceis de traduzir em palavras e que, por vezes, são muito engraçados — o teleponto que pára de funcionar, o apresentador que se engana, enfim... coisas deste tipo. Embora os principais intervenientes nas emissões tenham sido alvo de formação específica, a maior parte deles não é especialista e não é fácil falar para uma câmara... por isso surgem, por vezes, as tais situações.
Já temos feito a montagem desses *gags* e incluímo-los, por graça, num espaço da emissão de aniversário.

Que tipo de formação receberam os principais intervenientes?

Essencialmente uma formação em técnicas de expressão em vídeo, com uma importante componente prática e destinada a ajudá-los a seleccionar melhor o conteúdo da informação a transmitir nas entrevistas ou debates em que participam, por um lado, e também a adoptarem uma postura adequada em termos televisivos.

Ao fim de cerca de três anos de emissões, qual é o balanço que se pode fazer deste projecto? Existem instrumentos que permitam medir o impacte deste meio de comunicação?

Quer em Portugal quer nas restantes filiais, têm-se feitos inquéritos anuais para avaliar o impacte da Renault TV. Através desses inquéritos procuramos saber quem assiste às emissões, quais os temas mais apreciados, que outros temas de interesse deveríamos tratar, etc.
Estes inquéritos servem-nos um pouco de barómetro para avaliarmos se estamos no bom caminho ou se devemos fazer alterações.
De uma forma geral, a rede de concessionários considera a Renault TV bastante positiva. Para eles, os maiores contributos da Renault TV são, em primeiro lugar, uma informação atempada e eficaz; em segundo, o desenvolvimento da cultura da empresa, com uma maior associação à marca e um maior conhecimento da Renault e da rede, no País; e, em terceiro lugar, a animação e motivação das equipas de vendas.

Quais as preocupações centrais para o futuro?

Ainda em 1996, um dos nossos principais objectivos é aumentar a interactividade. O papel da Renault TV é assegurar a sua presença no terreno, auscultar opiniões, divulgar sucessos e veicular orientações, de forma a constituir-se no espelho de um cada vez melhor trabalho em conjunto entre a marca e a rede.
Há que acreditar na sua eficácia a médio e longo prazo para mobilizar todos os meios necessários, ao serviço da melhoria da comunicação e da mudança de atitudes e mentalidades, que um meio como este pode potenciar.

Produzir uma Emissão

1. Reuniões de preparação, para definição do conteúdo de cada emissão: Comité de Redacção e PROMOSTIM
2. Definição do alinhamento da emissão
3. Contactos com todos os intervenientes na emissão
4. Reuniões de preparação com os Estúdios Valentim de Carvalho
5. Contratação e *briefing* de preparação do *pivot* que vai apresentar a emissão e também dos jornalistas que farão as reportagens no terreno
6. Realização e montagem das "peças" a incluir na emissão
7. Gravação da emissão em estúdio
8. Pós-produção da emissão
9. Envio da cassete para França, para ser difundida via satélite
10. Difusão da emissão na data pré-definida, com recepção simultânea em todos os concessionários do País

Tome Nota

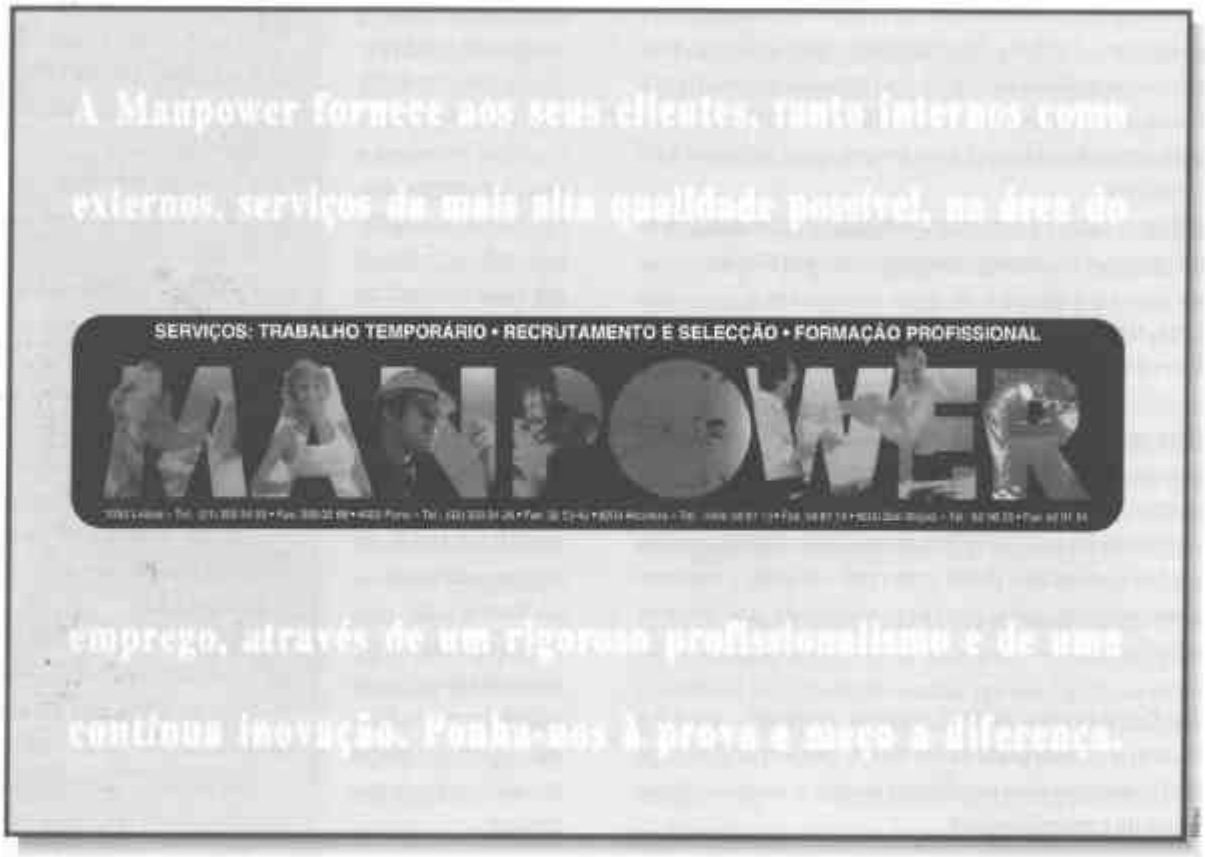
Se Pretende

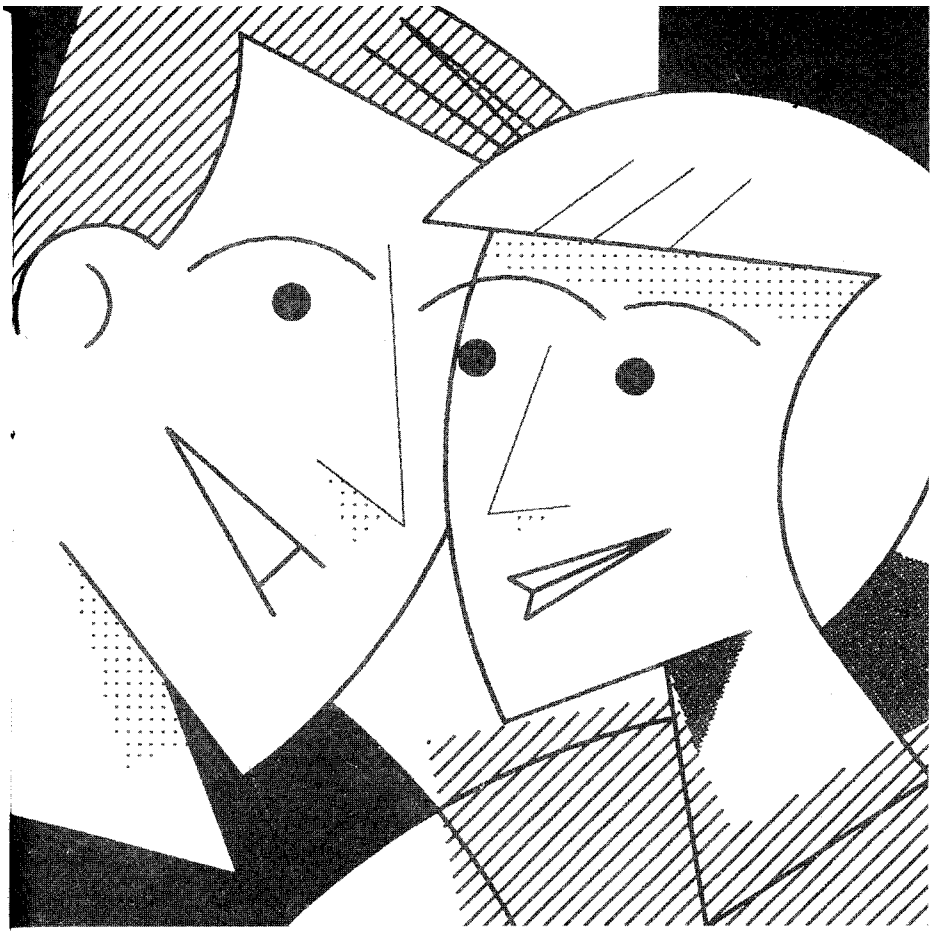
LANÇAR UM PROJECTO DE TELEVISÃO INTERNA NA SUA EMPRESA DEVERÁ:

1. Definir muito bem a forma de utilização deste meio de comunicação, nomeadamente, a forma de difusão, a periodicidade e o tipo de informação a divulgar.
2. Estabelecer o formato geral das emissões.
3. Definir claramente o público-alvo e a mensagem específica a veicular.
4. Privilegiar a interactividade, criando mecanismos específicos que a favoreçam.
5. Montar e manter um dispositivo permanente de auditoria (de preferência efectuada por uma entidade independente de todos os envolvidos na preparação, produção e realização), para poder avaliar, em permanência, o impacte das emissões junto dos seus destinatários.

Aventure-se... com cautela!

Publicidade





EMPATIA E EFICÁCIA

LUÍS BENTO
Consultor e Formador de GRH

Gerir, a qualquer nível da organização, é um acto de cultura com diferentes dimensões — social, humana, técnica, ética e estética — visíveis ou invisíveis, mas interdependentes, e que, se associadas com equilíbrio e bom senso, permitem enfrentar as mudanças com coragem, determinação e sucesso.

CONTEXTO E PRETEXTO

Cada vez se torna mais importante irmos buscar às leis e à prática da vida quotidiana (ao domínio do social, portanto) os elementos de reflexão e as ferramentas que nos permitam desenvolver as práticas e os modelos de gestão.

Isto porque, no contexto organizacional, as pessoas buscam hoje, não só a sua realização profissional, mas, cada vez mais, a sua realização pessoal.

Este propósito releva de uma reinterpretação da organização a partir do social — ou seja, de fora para dentro —reinterpretação essa não consciente nem racional mas, acima de tudo, sensitiva.

Os movimentos pelo desenvolvimento dos mecanismos de participação, a gestão por objectivos, os novos sistemas de informação, as preocupações com o ambiente e a responsabilidade social das empresas devem ser entendidos como fenómenos emanentes da reinterpretação referida, e não como meros movimentos isolados e efémeros.

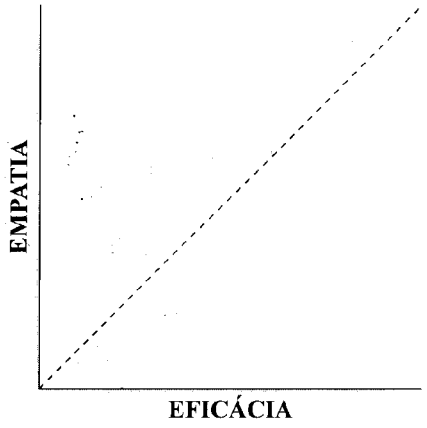
A tendência será para, num futuro próximo, assistirmos a novas reinterpretações, nomeadamente ao nível do papel dos actores sociais, com principal incidência nas já seculares figuras: "cliente, fornecedor e consumidor".

AGREGAÇÃO E DESAGREGAÇÃO

Independentemente das causas específicas que, no contexto situacional, podem ser encontradas, os indivíduos e os grupos, no plano social ou no plano organizacional, agregam-se ou desagregam-se devido a dois tipos de fenómenos: **empatia e eficácia**.

A **agregação** verifica-se quando o equilíbrio entre os dois fenómenos ocorre de forma duradoura. A **desagregação** surge sempre que esse equilíbrio é quebrado e prevalece, em exclusivo, um dos factores (Fig. 1).

FIGURA 1



No casamento, por exemplo, se marido e mulher passarem a vida a fazer declarações de amor, sem que, em simultâneo, definam e prossigam objectivos concretos — ter um filho, construir uma casa, estudar, etc. — é certo que tal situação vai conduzir, mais cedo ou mais tarde, a uma separação. Isto porque essa relação é fundada, em exclusivo, sobre mecanismos de empatia, estando ausente o outro factor de agregação, ou seja, a eficácia.
Pelo contrário, se, no mesmo casamento, prevalecer a busca de objectivos e estiverem ausentes os mecanismos de empatia, verificar-se-á igualmente uma desagregação dessa relação.

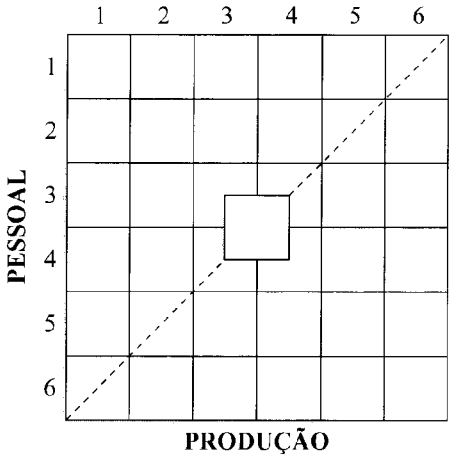
Vivemos hoje uma época de singularidades onde o indivíduo tem um papel cada vez mais importante.
Esta singularidade, ao contrário do que por vezes pensamos, não diminui a relevância do Homem enquanto ser social, nem a importância dos grupos.
Conduz, sim, à necessidade de uma redefinição dos conceitos de "parte" e de "todo", redefinição essa que confere aos grupos um papel mais importante — porque enriquecido com um reforço dos papéis individuais — do que o desempenhado até ao momento.

OS DESAFIOS À FUNÇÃO DE CHEFIA

Neste quadro, a função de chefia é colocada perante novos desafios, desafios esses que não encontram respostas nas abordagens clássicas.
Se retornarmos ao esquema da Figura 1 e substituirmos as expressões "Empatia" e "Eficácia", por, respectivamente, "Pessoal" e "Produção" (Fig. 2), podemos verificar que, de uma forma geral, a função de chefia deve procurar gerir os indivíduos e os grupos através de um jogo de equilíbrios permanente entre as questões de natureza pessoal e os problemas de produção. Quer isto dizer que, em cada momento, para ser eficaz e dessa forma contribuir para que o grupo se mantenha coeso, a chefia deve, em cada situação concreta, gerir o grupo, tendo presente o necessário equilíbrio entre a atenção dada aos problemas pessoais (mecanismos de empatia) e a focalização nas necessidades de produção (mecanismos de eficácia).

O ponto de equilíbrio entre forças de empatia e forças de eficácia não é fixo, ou seja, não é possível dosear essas forças independentemente do contexto situacional que ocorre a cada momento. Por exemplo, em situações de emergência gera-se nos grupos um consenso espontâneo para que a chefia tome as decisões necessárias e adequadas, enquanto que, em situações de normalidade, os consensos têm que ser estabelecidos por processos participativos.

FIGURA 2



Quer isto dizer que tão adequada pode ser uma atitude com um grau de equilíbrio 2.2, como outra com o grau 5.5 (Fig. 2).

Tudo depende da situação concreta e só a chefia estará em condições de decidir qual a opção aconselhável.

Tome Nota

Grande Prémio APCE 1996

A APCE - Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa distinguiu o jornal ***Águas Livres*** da EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres, com o Grande Prémio APCE 1996. Este prémio foi atribuído por um júri, após avaliação de acordo com um regulamento que considerava vários aspectos: **conteúdo** (quer quanto à sua qualidade, quer quanto à abrangência dos temas alusivos à empresa ou ao sector de actividade, quer quanto à isenção patenteada) - 25%; **participação dos leitores** - 20%; **maquetagem** - 20% e **comunicação interna** - 35%. Para além daquele jornal — considerada a melhor publicação das 38 publicações internas editadas pelas empresas e organizações associadas na APCE, durante o ano de 1995 —, o júri ainda atribuiu duas menções honrosas: para o "melhor conteúdo", ao jornal ***Nestlé Notícias*** e para a "melhor comunicação interna" à revista ***Renault Informação***.

Estas distinções foram tornadas públicas no decurso do 6.º Seminário da APCE que reuniu, em Junho passado na Curia, 50 participantes e 29 entidades.

Vale a pena referi-lo.
"A Engenharia da Comunicação" foi o tema em debate.
Várias foram, naturalmente, as conclusões tiradas.
Destaquem-se duas delas:
A primeira: "No mundo actual, face à globalização, a Tecnologia, os Recursos Humanos e a Comunicação devem ser os recursos estratégicos da Gestão.
A Comunicação tem ganho espaço e uma importância cada vez maior, servindo de *apport* num sistema de Gestão.
A sua eficácia depende da aposta das empresas em cultivar e promover uma postura comunicacional transparente e dialogante com o seus diferentes públicos.
Assim, torna-se necessário desenvolver no interior das organizações estruturas que favoreçam a comunicação, com vista a atingir um *management* participativo, onde se diluam as distâncias hierárquicas".

A segunda conclusão a que entendemos fazer referência é a seguinte: "Na engrenagem da comunicação, a formação como veículo da comunicação é imprescindível para o envolvimento e participação das pessoas num processo de mudança da empresa. O papel da formação só adquire alguma legitimidade quando integrado num projecto com objectivos definidos".

Entretanto, a APCE prepara já o seu 7.º Encontro Nacional, este ano a realizar no auditório do Alto dos Moinhos, cedido pelo Metropolitano de Lisboa, nos dias 19 e 20 de Novembro, subordinado ao tema **"As redes em que a Comunicação se faz e se desfaz"**.
Como tem acontecido nos últimos seis anos, aguarda-se um debate muito vivo e participado por cerca de 150 técnicos de Comunicação, de *Marketing* e de Recursos Humanos, além de jornalistas, professores e alunos das Ciências da Comunicação.
No encontro deste ano tem lugar de destaque a participação de Chris Ludlow, que é director da mais antiga empresa europeia de consultadoria em identidade empresarial — Henrion, Ludlow e Schmidt.
Também um artigo deste consultor poderá ser lido no n.º 4 da revista *Comunicação Empresarial*, de Setembro de 96, que a APCE acaba de editar.

Quaisquer contactos que os leitores desejem fazer com esta Associação são possíveis através do telefone (01) 347 24 37.

●

VÍTOR BALTASAR
Presidente da APCE

○

NUNO GASPAR

IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICO NAS PME

ANTÓNIO SERRANO
Assistente do Dep. de Gestão de Empresas da Universidade de Évora

O papel estratégico que o acesso e utilização da informação desempenha na gestão das organizações é dado relativamente recente. Não obstante, a consciência do valor da informação para a gestão das empresas tem vindo a assumir uma grande importância nos últimos tempos.

As crescentes necessidades de informação, de diversa índole, na empresa, foram acompanhadas por um desenvolvimento e generalização de potentes ferramentas de tratamento da informação (tecnologias de informação) acessíveis a todo o tipo de empresas.

O grande volume de informação que se produz na empresa, para além da que provém do exterior, coloca, em muitos casos, o problema de seleccionar a mais relevante e útil para o(s) negócio(s) da empresa.

De acordo com esta premissa, é pertinente pensar em dotar as empresas em geral, e as PME em particular, de uma **metodologia para criar, desenhar e implementar um Sistema de Informação Estratégico** (SIE). Estes sistemas são caracterizados por serem perfeitamente alinhados com a estratégia da empresa, tendo como objectivo apoiar a estratégia empresarial, contribuindo para atingir ou manter uma vantagem competitiva.

Contudo, a gestão estratégica implica a realização de uma análise permanente das envolventes interna e externa, o que coloca um problema à gestão: os SIE têm que estar centrados nas duas envolventes.

A informação para as empresas é equivalente ao combustível para um automóvel: se não é suficiente, é pouco provável que chegue ao seu destino; se não é o combustível indicado, o motor não funciona.

GERIR A INFORMAÇÃO

Dos contactos e trabalhos realizados no âmbito de PME do Alentejo, concluímos que esta problemática é uma preocupação constante dos seus dirigentes, os quais manifestam uma certa inquietude em encontrar, sempre, as fontes de informação adequadas, confessando até algumas lacunas em questões importantes de carácter operacional e táctico. Por outro lado, reconhecem ser "invadidos" por uma grande quantidade de informação que é pouco relevante para os seus fins, ocupando parte do seu tempo sem contrapartidas proveitosas.

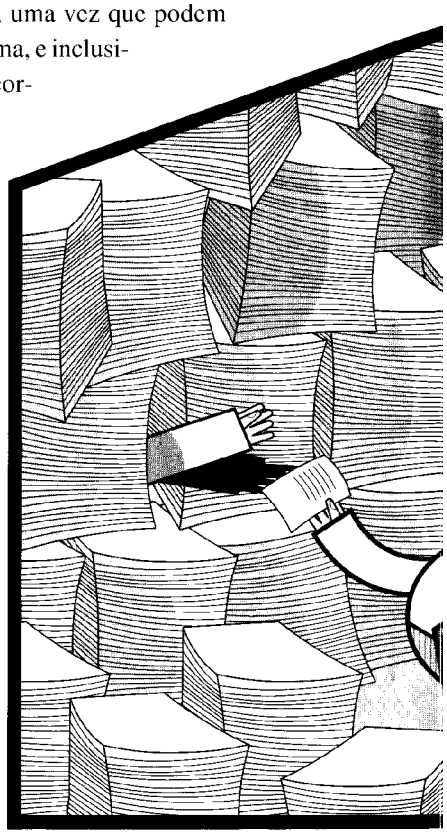
Por outras palavras, a informação para as empresas é o equivalente ao combustível para um automóvel, isto é, se não é suficiente, é pouco provável que chegue ao seu destino; se não é o combustível indicado, o motor não funciona.
Trata-se de um problema de gestão da informação que acarreta desde logo um outro problema: a disponibilidade da informação em tempo útil, que permita à empresa uma margem temporal suficiente para a tomada de decisões.

O SIE é Uma Das Ferramentas Que Pode Permitir Uma Gestão Eficiente da Informação na Empresa

Este é um instrumento composto por um conjunto de informações de carácter global ao serviço da equipa de gestão. Basicamente, trata-se de desenhar um sistema de captação, análise e circulação de informação, de modo a permitir a disponibilização da informação necessária, em cada sector da empresa, no momento em que é solicitada.
Um das funções principais do SIE é a de antecipar os acontecimentos futuros que podem afectar a actividade da empresa, tendo em conta diversos cenários possíveis. A detecção atempada destes possíveis acontecimentos permite à gestão tomar medidas necessárias e em tempo útil para atenuar o impacte que, supostamente, terão tais acontecimentos inesperados sobre a organização. Estes acontecimentos podem ter um impacte positivo, potenciando oportunidades para a empresa, ou um impacte negativo, traduzindo-se em ameaças para o negócio.

As Vantagens Que se Apresentam à Empresa Com a Criação de Um SIE Devem Compensar os Inconvenientes da Sua Introdução na Empresa

Sem dúvida, estes inconvenientes devem ser considerados na sua justa medida, uma vez que podem limitar a eficácia do sistema, e inclusivamente impedir o seu correcto funcionamento, invalidando completamente os benefícios que derivam da sua adopção.
A fonte principal de obstáculos num processo de implementação de um SIE, detectada em algumas empresas, é o choque cultural que consiste em levar as organizações a centrar a sua atenção nas acções que tenham um reflexo a médio e a longo prazo, e não só nas acções de efeito imediato.

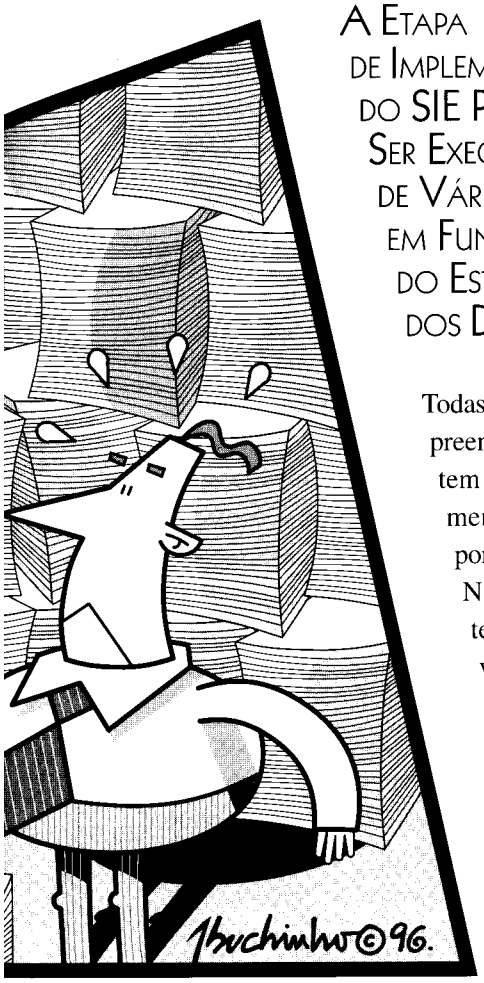


CRIAR UM SIE NUMA PME

Ao referirmos em particular as PME estamos a pensar no grande espectro de empresas que esta denominação envolve. Com efeito, no nosso País, mais de 90 por cento das empresas são PME. No entanto, a nossa atenção centra-se naquelas que não têm capacidade para possuir uma equipa técnica de profissionais na sua gestão, recorrendo principalmente à dinâmica dos

proprietários. Neste sentido, a implementação de um SIE tem certas particularidades que iremos ver de seguida.

Para Seen (1992), "uma adequada implementação é essencial para conseguir um sistema confiável e que cumpra com as necessidades da organização. Uma implementação bem sucedida não garantirá melhorias de desempenho da organização que o use, mas a sua inadequada instalação será um impedimento para bons resultados".



A Etapa de Implementação do SIE Pode Ser Executada de Várias Formas, em Função do Estilo de Gestão dos Dirigentes

Todas essas formas estão compreendidas num contínuo que tem por extremos a implementação **autoritária** ou por **compromisso**.

Na realidade, o que acontece é que se depara com variedades mistas, o que quer dizer que estilos mais próximos de um extremo possuem características próprias de outro.

A implementação autoritária caracteriza-se por ser fruto de uma decisão unilateral, tomada geralmente pela gerência/administração, na qual não foram considerados os possíveis efeitos da não aceitação por parte do pessoal da empresa.

Efectivamente, este tipo de implementação irá provocar problemas de motivação. Às vezes, para desenvolver o sistema, unicamente se informa as pessoas afectadas das tarefas que deverão desempenhar.

Pelo contrário, a implementação por compromisso procura conseguir a adesão de todos os membros da organização ao processo. Esta forma de implementação implica um trabalho prévio e importante de esclarecimento, exposição de objectivos e clarificação dos papéis a desempenhar pelos diferentes actores relacionados com o SIE.

A Implementação do SIE numa PME Requer Que se Compatibilize a Estratégia da Organização Com a Sua Cultura Organizacional

Estas duas variáveis, **cultura** e **estratégia** da empresa, devem ser muito bem equacionadas, visto que cada organização tem uma cultura que reforça os valores, normas e crenças sobre si mesma, condicionando todas as mudanças estratégicas pretendidas. As metas, objectivos e estratégias estabelecidos para os sistemas de informação devem adequar-se à cultura existente, atenuando resistências e evitando elevados riscos de insucesso.

Uma cultura de empresa marcada pela obediência, disciplina, actuação dentro do permitido por procedimentos, políticas, regras e normas, isentas de iniciativa e de criatividade, aconselha a implementação do SIE do tipo autoritário.

Pelo contrário, uma cultura que se caracteriza por sentido de responsabilidade, iniciativa individual em prol da organização e estímulo à criatividade, aconselha a implementação do SIE por um processo de compromisso.

Consequentemente, a cultura organizacional não pode ser considerada como um obstáculo nem tão-pouco como um agente motivador para a implementação do SIE. Mas trata-se de um elemento importante a considerar que determina, em boa medida, a forma de implementar o SIE. Não obstante, para assegurar o seu bom desenvolvimento é conveniente introduzir um novo valor na cultura empresarial: aquele que cria a consciência de responsabilidade individual para com o sistema de informação em todos os indivíduos que se vejam afectados por ele. Contudo, importa passar de uma lógica de obediência a uma lógica de responsabilidade. Neste sentido, um Sistema de Informação Estratégico deve considerar qual é a cultura empresarial mais adequada para as estratégias seleccionadas e vice-versa, isto é, que tipo de estratégias se adequam a cada tipo de cultura organizacional

existente em cada momento. Em consequência, cultura organizacional e estratégia são interdependentes e devem ser analisadas em paralelo.

OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DO SIE

Os factores que dificultam o processo de implementação do SIE, não sendo exclusivos das PME, constituem, aí, elementos predominantes. De entre os diversos factores existentes, salientamos os seguintes:

- **Falta de reflexão estratégica**. Algumas empresas nunca se questionaram sobre a razão da sua existência. O negócio sobrevive, em muitos casos, graças à importante contribuição da inércia económica-social da zona geográfica onde está inserida. Frequentemente, a missão da organização não está definida de modo explícito.

- **Deficientes níveis de formação em Gestão Estratégica por parte da gerência das PME**. A actuação destas empresas está fortemente marcada pela personalidade do seu gerente (normalmente é o sócio maioritário com grande ligação afectiva à empresa) que é quem determina o rumo a seguir, privilegiando a sua intuição e experiência nas decisões tomadas (apesar dos muitos consultores que possa ter).

- **Monopólio da informação**. A captação, o armazenamento, a interpretação e distribuição da informação estão concentradas na gerência. Isto é consequência das dificuldades das pequenas empresas em levarem a cabo um política de delegação que seja operativa e flexível (frequentemente por não possuírem os meios humanos necessários para estas funções). O responsável da organização é assim centro de informação, decisor e, em alguns casos, o executante. A sua acção é desde logo imbuída de uma elevada carga subjectiva.

- **Custos *versus* proveitos.** A gestão das PME coloca o acento tónico na inventariação dos custos do SIE face às dificuldades em estimar os benefícios que o sistema proporcionará, o que conduz à baixa atractividade que o SIE produz.

- **Necessidade de mudar uma visão centrada no curto prazo.** Muitas empresas estão habituadas a perceber com carácter imediato os resultados das suas acções. A gestão estratégica da informação supõe uma mudança de mentalidade, passando a adoptar uma atitude prospectiva.
  A gerência, com a implementação do SIE, é colocada face a esta mudança, sem que a actividade normal da empresa se ressinta.

ELEMENTOS FACILITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DO SIE

Apesar da escassez de recursos e de pessoal qualificado de que padecem as PME, estas podem encontrar mais facilmente a forma de implementar o SIE devido às suas características de menor dimensão e estrutura menos complexa, o que facilita a comunicação dentro da organização. Podemos salientar os seguintes elementos:

- As PME estão mais próximas do meio envolvente que as grandes empresas, o que facilita o esforço de descentralização e de aproximação ao meio.

- A difusão da informação dentro de uma PME é mais fácil que no interior de uma grande empresa (os circuitos informacionais são mais curtos). Isto é importante porque o sentimento de se estar bem informado sobre a evolução da empresa aumenta a sensação de pertença à organização, dá sentido ao esforço efectuado e aumenta o prestígio e o orgulho profissional.

- Nas PME existe uma maior coincidência entre a selecção e recolha de informação, facto que facilita a coordenação do SIE.

- Se o âmbito geográfico de actuação da PME é menor, existe maior probabilidade de acertar na interpretação de "sinais" detectados, promovendo um conhecimento mais profundo do próprio meio.

- A comunicação estratégica, mediante a qual se informam os agentes intervenientes das acções a realizar, pode ter um carácter mais persuasivo como con-

sequência da menor distância existente entre os planeadores e os estrategas e os agentes executantes dos planos.

- A utilização de uma linguagem comum, compreensível por todos os membros da organização, facilita a implementação do SIE porque todas as pessoas da organização podem ficar rapidamente com uma ideia de quais são os objectivos e os recursos afectados.

FACTORES DE MOTIVAÇÃO

Os elementos motivadores da implementação de um SIE baseiam-se em expectativas, dado que se trata de um acontecimento futuro. Estes factores de motivação referem-se aos resultados esperados pela gestão da empresa e são, entre outros:

- incremento de rendibilidade e/ou produtividade;
- incremento de eficiência e eficácia;
- clarificação da estrutura organizacional;
- melhoria na coordenação de tarefas e esforços realizados pelas PME;
- melhoria da inter-relação com o meio envolvente;
- expectativas de desenvolvimento baseadas num melhor aproveitamento de oportunidades, a partir de uma melhor gestão de informação.

É fundamental, num processo desta natureza, que todos estes factores sejam compreendidos e interiorizados pela organização para garantir um real empenho na sua concretização.

REQUISITOS PARA UMA CORRECTA APLICAÇÃO DO SIE

A experiência real de alguns casos de implementação de um SIE permite dar algumas ideias, com carácter normativo, sobre aspectos a considerar neste processo:

- O SIE deve assentar numa clara compreensão da organização, tanto da sua estrutura como da sua missão e das suas estratégias.
- Uma motivação individual e global mantida com uma animação e estimulação permanentes das pessoas, sustentada por uma formação adequada. Para manter uma adequada motivação dos colaboradores estes devem ser informados de quando as suas informações têm utilidade e são efectivamente utilizadas.
- Uma comunicação fluída e intensa em toda a equipa.
- A direcção deve exercer a sua capacidade de liderança para assegurar a compreensão das ideias básicas do sistema por parte dos membros da organização. Assim, deve manifestar claramente a sua firme vontade de implementar o SIE, explicando os benefícios que terá para a actividade da empresa e insistindo na sua aplicação até conseguir o seu correcto funcionamento.
- Procurar aproveitar as potencialidades oferecidas pelas tecnologias de informação de forma a conseguir ganhos competitivos.
- Distinguir e compreender perfeitamente os sistemas de informação e as tecnologias de informação, entendendo estas como suporte daqueles.
- Sensibilizar o pessoal relativamente às questões que afectam a actividade da empresa. É preciso que a contribuição dos empregados tenha uma compensação, que possam comprovar os benefícios da sua colaboração de forma tangível e recebam estímulos para manter essa atitude. Caso contrário, poderão deixar de transmitir informação útil; e sem informação o sistema não produzirá resultados positivos.

●

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PORTER, M. e MILLAR, V.E., **"Como obter vantagens competitivas através da informação"**, *Harvard Business Review*, 1.º trimestre, 1986

SAEM, Ala, **"Análise e desenho de sistemas de informação"**, McGraw-Hill, México, 1992

CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão

O PROJECTO É PEQUENO... SERÁ EQUILIBRADO?

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista

"O tamanho de uma empresa ter-se-á tornado, no fim da próxima década[1], uma decisão estratégica" — anuncia Peter Drucker, que não é nada dado a exageros, no seu livro *Managing for the Future*, publicado nos Estados Unidos em 1992. E avisa, com toda a autoridade que lhe assiste pelo facto de ser um dos mais notáveis teóricos da gestão, e numa clara alusão à ideia, muito em voga, de que *small is beautiful:* "Nem 'grande é melhor' nem 'pequeno é belo' fazem muito sentido. Um elefante, um rato ou uma borboleta não são, só por si, 'melhores' ou 'mais belos'. O tamanho adequa-se à função"[2].

O que muito claramente daqui resulta é que uma empresa não é melhor ou pior, necessariamente por ser pequena ou por ser grande, mas sim pelo facto de se encontrar ou não bem dimensionada. Por conseguinte, cada vez mais se impõe, desde logo na fase de projecto, decidir qual a dimensão correcta para a empresa, qual a que melhor se adequa à sua tecnologia, à sua estratégia, aos seus mercados e aos seus meios. Com efeito, não basta ao projecto ser pequeno para que seja equilibrado. A dimensão, como alerta Drucker, deve estar em harmonia com a função, e os meios, por sua vez, em harmonia com a dimensão.

Para ilustrar o que se acaba de referir, em especial no que toca a sublinhar a importância do equilíbrio entre a dimensão da empresa e os meios de exploração que a devem suportar, nada melhor que um exemplo prático.

CASO PRÁTICO

EMPRESA INFOR-JET: A DIMENSÃO CERTA?

A INFOR-Jet [3] é uma pequena empresa comercial dedicada à venda de material informático. Iniciou a sua actividade há cerca de seis meses com a abertura de uma loja localizada em zona central da cidade. Como é habitual neste tipo de negócios, a INFOR-Jet trabalha com uma grande variedade de artigos, inseridos em três linhas de comercialização: equipamento informático (computadores pessoais, impressoras e

respectivos acessórios, de várias marcas e modelos), *software* de gestão (aplicações informáticas de gestão para as empresas) e livraria (livros técnicos de informática para especialistas).

Apesar do grande esforço de investimento que foi feito para permitir a abertura da loja, a experiência do primeiro semestre de actividade, em termos financeiros, tem-se revelado difícil. Isto sucede principalmente pelo facto de os custos de adaptação e apetrechamento da loja terem ultrapassado consideravelmente os montantes previstos. Por esse facto, o *stock* de artigos para venda, esgotadas já as possibilidades de crédito fornecedor, não têm podido ultrapassar os 2500 contos.

No entanto, os donos da INFOR-Jet pensam que o ideal seria poder elevar o *stock* para o dobro do valor actual, ou seja, 5000 contos. Assim já poderiam dispor de uma maior variedade de artigos para venda, permitindo responder melhor a oportunidades de mercado que até agora têm sido desaproveitadas. Nesse sentido, dirigiram já ao banco um pedido de financiamento de 2500 contos que está em apreciação, o que tornou necessário reunir alguns dados da actividade realizada que a seguir se sintetizam.

Nos seis meses passados, a INFOR-Jet realizou vendas num total de 7500 contos. Segundo as condições acordadas com os fornecedores, os preços de venda praticados pela INFOR-Jet são determinados de modo a permitir uma margem que, em alguns artigos, é de 30 por cento e, noutros, é de 40 por cento sobre o respectivo preço de custo. No conjunto de todos os artigos, estas margens traduzem-se numa média da ordem dos 35 por cento. O quadro seguinte resume os dados da actividade da INFOR-Jet no primeiro semestre:

Em actividades de tipo comercial, a **rotação de *stocks*** é um conceito particularmente importante. Tanto quanto o funcionamento do semestre possa ser considerado como representativo, os factos mostram que a rotação de *stocks* da INFOR-Jet é 6. Vendas de 7500 contos em seis meses equivalem a 15 000 contos por ano; o *stock* era 2500 contos; logo, 15 000 contos/ 2500 contos = 6. Admitamos, por hipótese, que o índice de rotação (6) é efectivamente o normal para este tipo de negócio. Com o aumento do *stock* para 5000 contos, a INFOR-Jet espera poder elevar as vendas para o dobro, o que é razoável visto que 30 000 contos = 6 x valor do *stock*.

A questão consiste em saber se o montante do empréstimo permite tornar o negócio viável ou, caso negativo, que montante será preciso investir para que tal se verifique.

Solução:

1. Calcular a margem em percentagem das vendas

Margem de lucro = 0,35% x custo

Assim, para um custo de 100, a margem será de 35 e o preço de venda será 135 (custo 100, mais margem 35).

$\frac{\text{Margem}}{\text{Preço de venda}}$	$\frac{35}{135}$	x 100	
= Percentagem da margem em relação às vendas		(A)	**26%**

INFOR-Jet:
Resumo da actividade no 1.º semestre

	Equipamento	*Software*	Livros	TOTAL
Vendas (contos)	3 750	2 250	1 500	7 500
Custos variáveis (contos)	2 672	1 730	1 153	5 555
Margem* (% s/ preço de custo)	40%	30%	30%	35%

* Margem: diferença entre os preços de venda e os preços de custo, expressa em percentagem destes

2. Calcular os custos fixos

Suponha-se que os custos fixos integravam os seguintes montantes:

Estimativa dos custos fixos		**(Contos/ano)**
Renda e despesas de funcionamento da loja		2 500
Custos com pessoal (incluindo o trabalho dos donos da loja)		6 900
Outros		1 000
TOTAL	(B)	**10 400**

3. Determinar o ponto crítico das vendas

Custos fixos (B) / Margem em percentagem das vendas (A)	12 500 / 26	x 100
= Ponto crítico das vendas (em contos)	(C)	**40 000**

Note-se que:

- O valor de 40 000 contos representa aqui o mínimo que a empresa terá de vender para não ter prejuízo.
- Como a rotação do *stock* é 6, a INFOR-Jet precisaria para isso de dispor de um *stock* mínimo de, números redondos, 6700 contos.

Ponto crítico das vendas (C) / Rotação média do *stock*	40 000 / 6	
= *Stock* mínimo (em contos)		**6 700**

4. Calcular o resultado esperado

Com as vendas em 30 000 contos como fora previsto, o resultado esperado continuaria a ser negativo, isto é:

Margem (A)	x	Vendas anuais	-	Custos fixos (B)
0,26		30 000		10 400
= Resultado esperado (em contos)				**-2 600**

CONCLUSÃO

Como se vê, o empréstimo de 2500 contos solicitado pela INFOR-Jet não lhe resolveria o problema. A situação económica continuaria a deteriorar-se e a arrastar consigo o agravamento dos problemas financeiros. Teria sido desejável que, bom conselheiro, em vez de conceder o empréstimo, o banco analisasse a operação sob esta óptica e sugerisse aos donos da INFOR-Jet a conveniência de reverem o seu pedido, o que, neste caso, provavelmente significaria o aumento do valor do empréstimo.

ENTÃO, QUANTO SERIA O MONTANTE ADEQUADO DO EMPRÉSTIMO?

Bom, para responder a esta questão vamos admitir que os donos da INFOR-Jet, para além de pretenderem viabilizar a empresa, achavam razoável e exequível, nesta fase de arranque, tomar como meta a obtenção de um lucro anual de 1000 contos. Estima-se também que, como consequência dos juros do empréstimo, os custos fixos anuais aumentariam para 10 700 contos.

1. Determinar o nível de vendas necessário para realizar o lucro pretendido

Custos fixos (*) + Resultado / Margem em percentagem de vendas (A)	11 700 / 26	x 100
= Valor das vendas (em contos)	(D)	**45 000**

2. Determinação do *stock* mínimo

Para poder realizar um total de 45 000 contos de vendas, a INFOR-Jet precisaria de dispôr de um *stock* médio de 7500 contos:

Valor das vendas, em contos (D) / Rotação média do *stock*	45 000 / 6	
= *Stock* mínimo (em contos)		**7 500**

GAME OVER?

Portanto, se o *stock* tem de se elevar para 7500 contos, a INFOR-Jet terá de obter meios financeiros adicionais de 5000 contos. A conceder pelo banco? Quem sabe! Mas, pelo menos, esta sim, seria uma proposta não só economicamente consistente, como imprescindível. Doutro modo, os donos da INFOR-Jet arriscam-se, em relação a um "jogo" que ainda mal começou, a verem-se confrontados, no ecrã do seu projecto, com a mensagem tão informática quanto frustrante que diz: *game over* (o jogo acabou)!

Uma questão interessante a analisar, ainda neste caso, uma vez que a INFOR-Jet trabalha com um número variado de produtos, é determinar o valor de vendas que a empresa tem de realizar, de cada um deles, de modo a garantir a sua viabilidade.

ANÁLISE DO PONTO CRÍTICO COM VÁRIOS PRODUTOS

1. Determinar o peso do valor das vendas de cada linha de produtos, no valor total das vendas (*product mix*)

Produtos	Vendas (contos)	%
Equipamento informático	3 750	50
Software de gestão	2 250	30
Livros técnicos	1 500	20
Total	**7 500**	**100%**

2. Determinar a contribuição de cada produto do *product mix* para o ponto crítico

Tendo em conta que cada um deles contribui de acordo com a sua percentagem no *mix*, teríamos:

Produtos	*Product mix* (%)	Ponto crítico (contos)	Contribuição de cada produto (contos)
	(1)	(2)	(1 x 2)
Equipamento informático	50	41 200*	20 600
Software de gestão	30	41 200	12 360
Livros técnicos	20	41 200	8 240
Total	100%		**41 200**

* 10 700 / 0,26 = 41 200, aproximadamente

COMENTÁRIOS

Cada história tem a sua moral e a desta, cremos, pode traduzir-se em **três ordens de observações**:

- A primeira tem a ver com o próprio cenário em que decorre a acção: uma pequena empresa em fase de arranque. Com efeito, e nisso este caso é bem paradigmático, o período inicial de instalação e penetração no mercado salda-se, com frequência, para as novas empresas, em perdas e *cash-flows* negativos. Só através do crescimento das vendas é que os custos fixos começam a ser totalmente cobertos pelas receitas e a empresa pode passar de uma situação deficitária a uma situação beneficiária. Este período da vida das empresas é designado metaforicamente por "vale da morte" e corresponde à fase durante a qual a empresa é mais vulnerável.

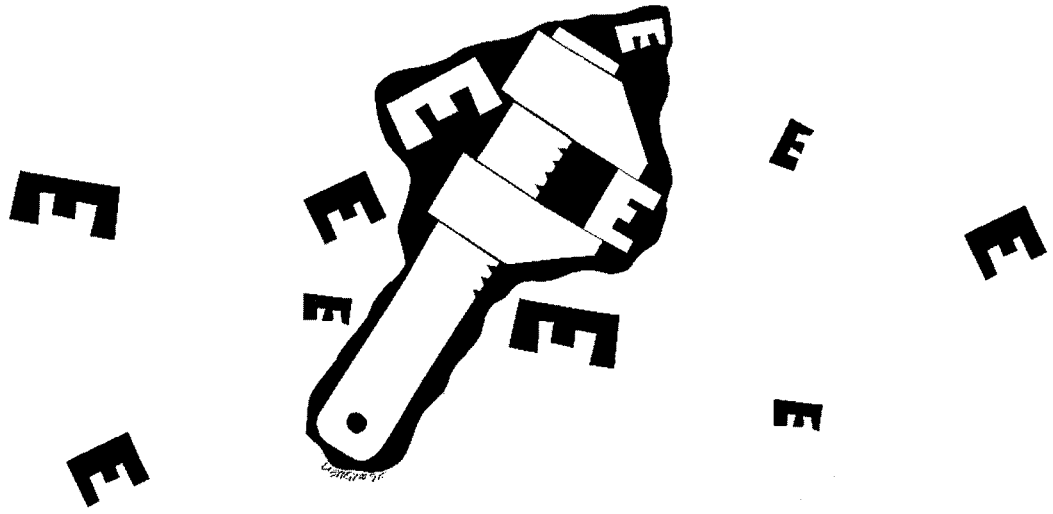
  O fundo de maneio, isto é, a existência de capitais suficientes para financiar os meios de exploração, reveste-se de uma importância particular para a empresa nesta fase. Como sucedeu com a INFOR-Jet, é muito provável que ela invista todo o seu capital inicial em activos imobilizados e que, à falta de poder gerar os meios suficientes, tenha de pedir ajuda

para a constituição dos *stocks* que permitam manter a actividade no nível necessário.

No entanto, um dos principais obstáculos postos à empresa em criação é a reticência dos financiadores em dar o seu concurso ao financiamento de uma empresa que ainda não deu provas, particularmente em face da elevada taxa de insucesso das novas empresas. A empresa recém-formada pode, assim, estar numa posição em que, sem beneficiar do crédito fornecedor, tem de conceder, ela própria, crédito aos seus clientes a fim de garantir a sua carteira de encomendas, tendo como consequência uma tensão suplementar sobre o fundo de maneio.

- A segunda e a terceira observações que este caso nos sugere têm a ver com os autores da própria acção: o empresário e a banca. Com efeito, como se pode deduzir em relação aos donos da INFOR-Jet, os empresários à testa de empresas em formação muitas vezes não têm experiência nem conhecimentos de gestão suficientes para além do que se refere aos aspectos operacionais do seu ramo de actividade. Além disso, é pouco provável, nesta fase, tratando-se de pequenas empresas, que eles sejam aconselhados por consultores profissionais. Todavia, um consultor competente é crucial para a sobrevivência da empresa nesta fase.

- Portanto, e finalmente, é aqui que entronca a terceira observação: a do banco. Mais do que a decisão sobre qualquer operação que lhe seja proposta, é importante que o banco assuma, ele próprio, um papel de conselheiro, apontando aos seus clientes qual o caminho mais adequado no aspecto financeiro. E se, como aqui sucedeu, a solução foi aconselhar o aumento do crédito, muitas vezes o conselho mais útil que um banco pode dar a uma empresa pode ser, pelo contrário, o de não recorrer (mais) ao crédito.



NOTAS

(1) Julgamos que, à data em que o texto foi escrito, o autor se estará a referir à década de 90.

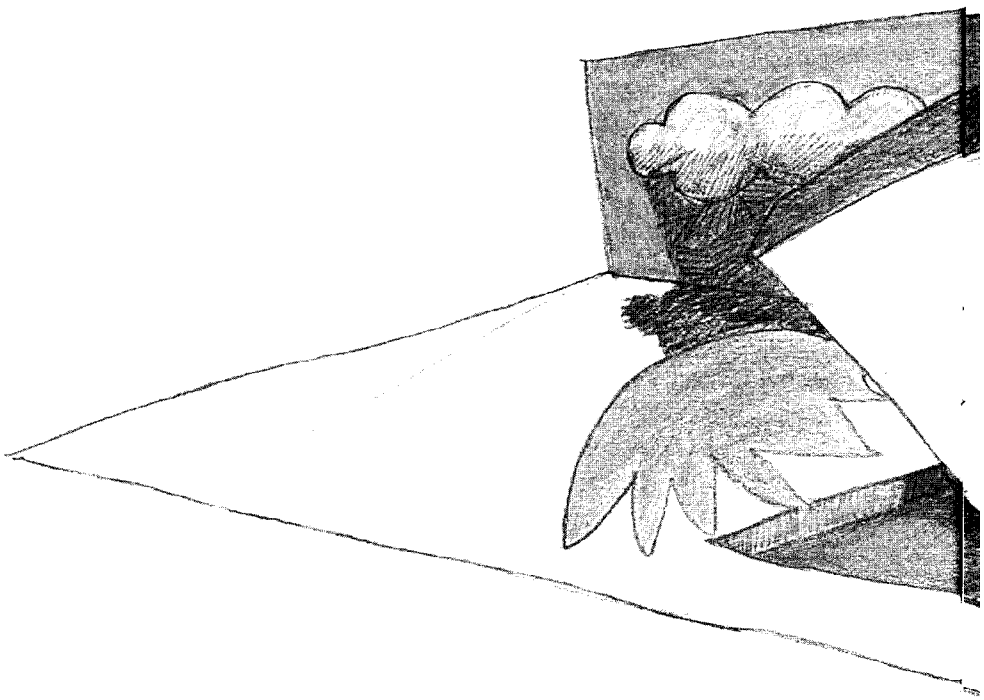
(2) Obra editada em português, pela Difusão Cultural, com o título *Gerindo para o Futuro*.

(3) O caso aqui apresentado, embora realista, não é real. A situação e os valores mencionados têm um carácter meramente exemplificativo.

VIAGEM ATRAVÉS DO CAOS

RUI GRILO
Finalista de Gestão de Empresas na Universidade de Évora

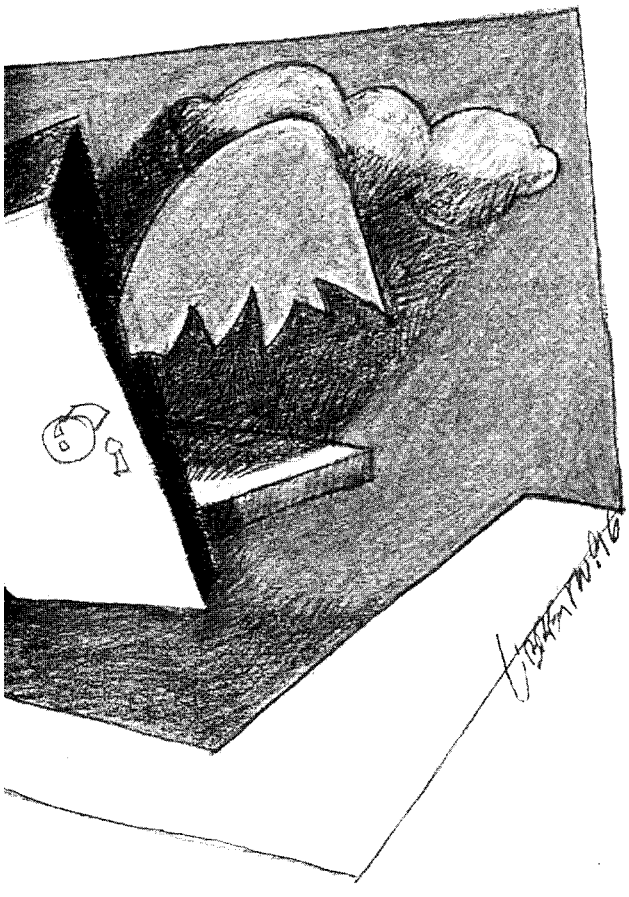
Hoje é quase banal afirmar que vivemos num ambiente de complexidade e turbulência, enquanto a Gestão começa a adoptar novas concepções sobre a gestão estratégica e as formas de enfrentar a mudança. O que é menos usual é ligar estas evoluções com a verdadeira revolução científica que a Teoria do Caos representa. As suas repercussões estendem-se a campos tão diferentes como a Física, a Biologia, a Economia, a Matemática ou a Gestão e ameaçam alterar drasticamente a nossa forma de ver o mundo.



A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DA COMPLEXIDADE

A sociedade onde estamos inseridos tem evoluído no sentido de uma crescente complexidade. A informação circula com uma velocidade cada vez mais elevada e as interacções entre os vários sistemas e subsistemas económicos e empresariais são cada vez mais importantes e subtis. As ciências económicas, confrontadas com o falhanço das receitas antigas, procuram agora paradigmas inovadores que respondam à nova realidade. Nascida no seio das ciências (ditas) exactas, a Teoria do Caos responde de forma diferente às questões que se colocam quanto aos inúmeros sistemas dinâmicos não-lineares que povoam o nosso mundo. Estes sistemas caracterizam-se pela sua evolução temporal imponderável e imprevisível. Contudo, encontraram-se também traços de regularidade e mesmo de universalidade no seu comportamento.

Uma vez que os mercados e as organizações se comportam como sistemas dinâmicos inter-relacionais e sobrepostos, a aplicação destes novos conceitos à Gestão parece ser bastante promissora. Mas, antes disso, importa conhecer o que é, de facto, a Teoria do Caos.



UMA NOVA VISÃO DA REALIDADE

"Uma inteligência que, num dado instante, conhecesse todas as variáveis do Universo, abarcaria na mesma fórmula os movimentos de todos os corpos: nada seria incerto para ela, o futuro, tal como o passado, estaria presente a seus olhos." Era este o sonho determinista de Laplace. Nesse momento da história da ciência, a confiança na sua capacidade para determinar o futuro era absoluta e a jóia mais preciosa desta concepção da realidade, era o conjunto das leis de Newton, a base da Mecânica determinista clássica.

Com base nas suas leis do movimento, Newton começou por analisar o comportamento de dois corpos, que resolveu com facilidade, explicando, por exemplo, as órbitas da Lua em redor da Terra. Juntar mais um corpo não deveria complicar muito mais a resolução: mais um esforço e a solução estaria ao seu alcance. Puro engano! Este problema era traduzido por um sistema de equações diferenciais, resultantes das leis de Newton, que descreviam a evolução do sistema. Há dois tipos de equações diferenciais: as lineares, que se podem resolver explicitamente, e as não-lineares, impossíveis (salvo raras excepções) de resolver.

O matemático francês Henry Poincaré trabalhou sobre este problema da interacção de três corpos gravíticos. As equações diferenciais que o traduzem são não-lineares (logo, sem resolução explícita), mas ele, num rasgo notável, analisou-as de uma nova forma: qualitativamente. Apesar de não as poder resolver podia determinar se resultariam num equilíbrio estacionário, numa órbita periódica ou noutros estados inesperados.

Poincaré descobriu que existiam, no problema dos três corpos, comportamentos extremamente irregulares, complexos e não-periódicos. Aquilo a que hoje se chama comportamento "caótico". Isto provocou um enorme choque ao cientista pois contrariava profundamente tudo o que se conhecia ou previa na Mecânica Celeste. Se três corpos já manifestavam um comportamento instável, como é que se podia garantir a estabilidade do Sistema Solar?

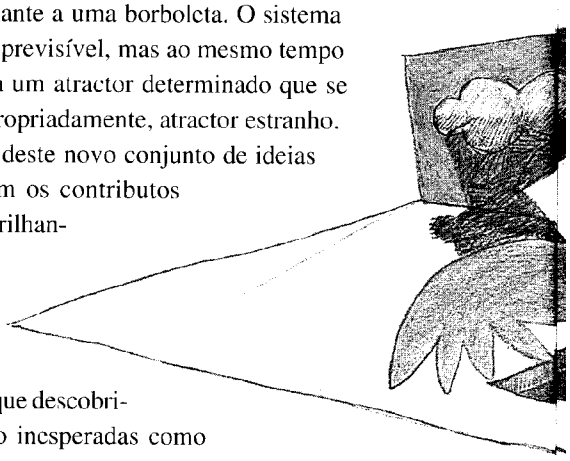
Foi na sequência destes trabalhos pioneiros que surgiu a Teoria do Caos, um corpo de ideias científicas cujo objecto é o estudo da evolução de sistemas dinâmicos não-lineares. Um sistema não-linear não é determinista nem previsível, apresentando um comportamento aperiódico e longe do equilíbrio, e, ao ser dinâmico, evolui no

tempo, fazendo depender o seu estado futuro do estado actual. O mais interessante é verificar que este tipo de comportamento é o mais frequente em sistemas reais, tais como uma panela de água ao lume, um sistema ecológico, a economia mundial ou a atmosfera. Esta característica única faz com que o eco do Caos chegue a ciências tão diferentes como a Física, a Biologia, a Economia, a Matemática ou a Gestão.

A evolução da construção destas novas ideias prosseguiu com o auxílio da informática. O primeiro explorador informático do universo do Caos foi, inadvertidamente, Edward Lorenz, um matemático dedicado à meteorologia. Lorenz programou um simulador de clima no seu computador, um arcaico Royal Mcbee. O computador imprimia séries de números que representavam a evolução da pressão, temperatura, velocidade e direcção do vento. As equações diferenciais utilizadas por Lorenz tinham um aspecto perfeitamente inocente, até que um acaso revelou a sua verdadeira face. Um dia, no Inverno de 61, Lorenz quis reexaminar uma sequência temporal do seu simulador. Para ser mais rápido, começou a meio, utilizando os números da série anterior como ponto de partida. As duas séries deveriam ser exactamente iguais, mas logo após alguns meses (simulados) divergiram e perderam qualquer semelhança. Lorenz pensou primeiro numa avaria do computador, mas a solução era mais simples: o computador guardava os números na sua memória com 6 casas decimais, mas só imprimia as três primeiras para ser mais rápido. Ao introduzir os números impressos, Lorenz cometeu um erro na ordem dos décimo-milésimos. Foi este pequeno erro o suficiente para mudar completamente a evolução do sistema.

Mais tarde chamou-se a este comportamento "Efeito Borboleta" ou Dependência Sensível das Condições Iniciais e costuma ilustrar-se com a noção de que o esvoaçar de uma borboleta hoje em Tóquio pode provocar uma tempestade violenta sobre Nova Iorque em poucas semanas. Este efeito é suficiente para demonstrar a impossibilidade da previsão meteorológica e afastar de vez o determinismo Laplaciano: para se fazer uma previsão perfeita dever-se-iam conhecer as variáveis iniciais com uma precisão infinita. Para armazenar uma variável com precisão infinita, é preciso uma memória infinita. Sendo impossível dispor de uma tal memória, é impossível a previsão determinista.

Chama-se atractor ao comportamento para o qual um sistema dinâmico converge, independentemente do ponto de partida. Um pêndulo em movimento converge para uma oscilação de período constante, uma bola a rolar sobre uma superfície com atrito converge para uma situação de velocidade nula. Os atractores podem-se visualizar marcando os estados sucessivos de um sistema num gráfico, que terá tantas dimensões quantas as variáveis envolvidas. Para conhecer o comportamento dinâmico de um sistema de três equações diferenciais com que estava a trabalhar, Lorenz representou-o num gráfico deste tipo, obtendo a imagem do atractor tridimensional para o qual o sistema convergia. Só que este atractor não correspondia nem a nenhuma situação estacionária nem periódica, o sistema nunca assumia duas vezes o mesmo valor, mas a sua evolução desenhava nitidamente uma forma vagamente semelhante a uma borboleta. O sistema é caótico e imprevisível, mas ao mesmo tempo converge para um atractor determinado que se denomina, apropriadamente, atractor estranho.



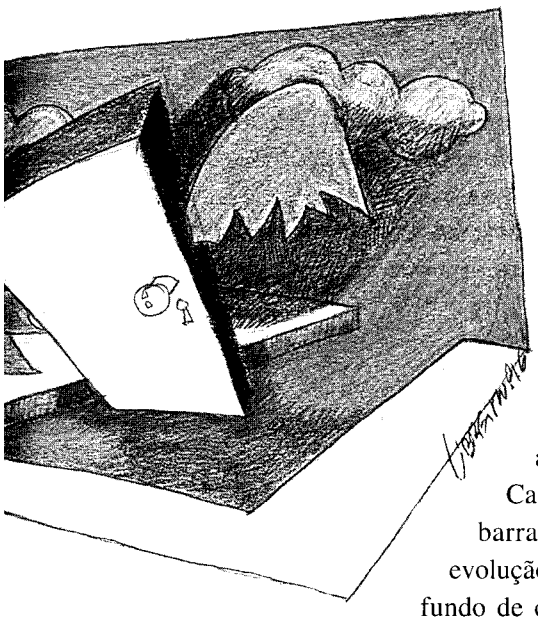
A construção deste novo conjunto de ideias continuou com os contributos de cientistas brilhantes como Benoit Mandelbrot ou Mitchell Feigenbaum, que descobriram coisas tão inesperadas como a universalidade e a auto-semelhança em sistemas caóticos. A primeira resultou dos trabalhos de Feigenbaum, que detectou inesperadamente a mesma constante de proporcionalidade na evolução de diferentes sistemas não-lineares. A segunda está intimamente ligada com o desenvolvimento da geometria fractal, que representa o lado mais conhecido e belo do Caos.

SISTEMAS ECONÓMICOS CAÓTICOS

Esta curta viagem pela evolução do Caos permite-nos sintetizar as características de um sistema caótico: não-linearidade, auto-semelhança e dependência sensível das condições iniciais. Parece particularmente promissora a sua aplicação nas ciências económicas e empresariais. Os sistemas económicos são geralmente dinâmicos (evoluem no tempo, dependendo o seu es-

tado futuro do comportamento passado), imprevisíveis e com a grande vantagem, face a outras ciências sociais, de se poder representar o seu estado por números.

Mas como identificar evoluções caóticas? Em que é que isto nos pode ajudar a compreender a realidade? David Ruelle, um dos pioneiros do Caos, utilizou uma analogia extremamente interessante, no seu livro *O Acaso e Caos*, entre um sistema económico e um sistema físico dissipativo. Tal como um recipiente de água ao lume transita de um estado estável para a turbulência da ebulição quando se aplica mais energia em forma de calor, também a economia tem evoluído de um estado de crescimento linear para o seu comportamento turbulento actual, acompanhando o aumento da sua "energia", traduzida, por exemplo, em riqueza ou desenvolvimento tecnológico.



Apesar da forma simples como se pode traçar este paralelo, a aplicação prática do Caos à Economia esbarra no facto de esta evolução se processar num fundo de crescimento geral, de ser susceptível a fortes choques externos e de não haver séries temporais suficientemente longas. Isto não impede, porém, que o contributo conceptual do Caos para as ciências económicas e empresariais seja importante e que a visão da realidade e os conceitos que lhe estão associados sejam devidamente tidos em conta e aplicados nestas ciências.

A GESTÃO DO CAOS

Não faz sentido manter obstinadamente um rumo quando os próprios mapas do caminho já mudaram. Contudo, algumas práticas correntes da gestão parecem propiciar essas situações. Pelo contrário, assumir que o mundo em que estamos inseridos é imprevisível, instável e sensível a pequenas causas obriga a uma reavaliação destas práticas e a um desbravar de novos caminhos. É isso que o professor Ralph Stacey tem feito em livros como *A Fronteira do Caos* ou *A Gestão do Caos*.

O objectivo que o autor destes livros assume é mudar o quadro mental através do qual os gestores de empresas enfrentam a realidade. Propõe, assim, o abandono das ilusões de que o êxito esteja associado à regularidade, de que seja possível prever o comportamento de uma organização a longo prazo e de que se possam estabelecer relações claras entre causas e efeitos. Para Stacey, o actual planeamento estratégico a médio e longo prazo é apenas uma forma de reduzir a ansiedade dos elementos da organização, podendo até os seus efeitos ser nefastos, ao prender uma organização a uma visão estratégica ultrapassada pela evolução da realidade, retirando-lhe a capacidade de criar, inovar e reagir. É preciso procurar as dinâmicas do êxito longe do equilíbrio, rejeitando um papel de mera adaptação ao ambiente ou de condução estratégica rígida.

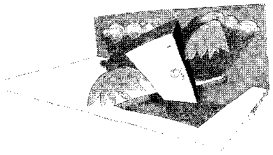
Entende-se por estratégia o padrão das acções que determinam, a longo prazo, a forma e a posição da empresa em relação aos seus clientes, fornecedores, concorrentes e reguladores. Este padrão vai acabar por determinar o desempenho organizacional e, em última análise, a sobrevivência da própria empresa. O padrão das acções estratégicas é entendido, tradicionalmente, de uma forma intencional e previamente definida. A inovação que o Caos introduz é passar a entender a estratégia como um conceito dinâmico, em permanente mudança, num ciclo de *feedback* contínuo de acções, consequências e reacções.

Mas como é possível proceder, neste quadro conceptual, à formulação estratégica nas empresas? Criando as condições para a emergência de uma nova orientação estratégica e rejeitando a rigidez do planeamento estratégico. Os gestores podem adoptar medidas para aumentar a probabilidade de uma nova estratégia emergir, desenvolvendo novas formas de controlo que permitam a criatividade, projectando o uso do poder para permitir uma aprendizagem eficaz, criando equipas auto-organizativas que explorem novas soluções, desenvolvendo múltiplas culturas que provoquem uma dialéctica permanente, apresentando desafios e correndo riscos para sustentar a procura de novas soluções, aperfeiçoando as técnicas de aprendizagem complexa de grupo para permitir a alteração e desenvolvimento de modelos mentais e criando pousio de

recursos ao aceitar o preço de poder não ter retorno a curto prazo.

Naturalmente que estas medidas exigem uma gestão no "fio da navalha", que implica a criação intencional de desordem limitada e uma grande dose de confiança na auto-organização que permita a emergência da estratégia. É importante, contudo, ter presente que isto não implica o abandono dos mecanismos de controlo a curto prazo. Deverá sempre existir um sistema de informação para controlo operacional, que permita a pilotagem de curto prazo da organização.

A gestão eficaz partirá, então, de novos pressupostos, para se concentrar em agendas de questões estratégicas em permanente mudança. Encarando o longo prazo de uma forma diferente, esta nova e excitante perspectiva de gestão, mais inovadora e criativa, talvez venha a ser capaz de responder à complexidade do nosso mundo.



SUGESTÃO DE LEITURAS

Para um enquadramento da Teoria do Caos e da sua evolução, são especialmente adequados os livros *Caos* de James Gleik (Gradiva, Lisboa, 1989) e *Deus Joga aos Dados?* de Ian Stewart (Gradiva, Lisboa, 1991), para uma primeira abordagem. Depois, pode querer ler a excelente obra que é *O Acaso e o Caos* de David Ruelle, um dos protagonistas do desenvolvimento deste novo paradigma (Relógio D'Água, Lisboa, 1994).

Sobre a aplicação do Caos às ciências económicas, estão a surgir cada vez mais obras. Destas, parecem-me especialmente importantes os livros de Ralph Stacey: *A Gestão do Caos* (Dom Quixote, Lisboa, 1994) e *A Fronteira do Caos* (Bertrand, Lisboa, 1995). É ainda de referir a obra *The Economy as an Evolving Complex System* (Addison-Wesley, Redwood City, 1988) — compilação das comunicações de um congresso que reuniu em Santa Fé, nos Estados Unidos, economistas e físicos para estudarem aplicações do Caos à Economia.

DISSE SOBRE GESTÃO

"As companhias excelentes não acreditam em excelência, só em aperfeiçoamento e mudanças constantes."

Tom Peters

"Só as estátuas é que não mudam e nós sabemos o que os pombos lhes fazem!"

O'Shaughnessy

"À empresa da sociedade da informação, da aldeia global e da Internet já não basta o *savoir-faire*; exige-se igualmente o *faire-savoir*."

João Moreira dos Santos

EUROFLASH

COLAGEM SOBRE PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES

1997 Ano Europeu Contra o Racismo

O Parlamento Europeu aprovou a proposta da Comissão Europeia para que 1997 seja declarado Ano Europeu Contra o Racismo. Dotada de um orçamento de seis milhões de ecus (cerca de 1,2 milhões de contos), esta iniciativa visará o desenvolvimento de acções destinadas a alertar a opinião pública para o racismo e para o perigo das práticas discriminatórias.

Paralelamente, foi aprovada uma proposta da Comissão que define uma nova estratégia comunitária para combater o racismo, a xenofobia e o anti--semitismo na União Europeia, a qual prevê, nomeadamente, a criação de um observatório europeu sobre o racismo e a xenofobia e a inclusão nos tratados, aquando da sua revisão, de uma cláusula geral que proíba todas as formas de discriminação.

Guia Dos Consumidores Europeus

A Comissão Europeia tem já disponível uma edição actualizada do *Guia dos Consumidores Europeus*. Depois da difusão de 500 mil exemplares da primeira edição, a Comissão actualizou os dados comunitários em matéria de protecção dos consumidores, assim como as regras relativas à segurança dos produtos, venda a distância, publicidade e etiquetagem, com conselhos práticos para as compras transfronteiriças. Os sectores económicos mais visados são a alimentação, os produtos farmacêuticos e cosméticos, os brinquedos, os têxteis, o automóvel, as viagens, a habitação e os serviços financeiros. O novo guia tem 250 páginas e está disponível na Internet.

Base de Dados do Comité Económico e Social

O Comité Económico e Social criou recentemente uma base de dados com o texto integral dos pareceres e boletins publicados. Os pareceres contidos na base de dados, em todas as línguas de trabalho, são os adoptados desde Janeiro de 1995, podendo os boletins do Comité ser consultados em inglês e em francês. Está também prevista a difusão de documentos essenciais na Internet: **http:/WWW.echo.lu/ceshome.html**.
A consulta é gratuita.

Mais Informação Comunitária na Internet

A DIRIGIR já divulgou o endereço **(http://euroinfo.ce.pt)** que na Internet permite aceder a um guia das fontes de informação europeia em Portugal e em Bruxelas.
Tome nota de um outro, igualmente útil: **WWW.cijdelors.pt.** Trata-se do endereço do Centro de Informação Jacques Delors, inaugurado em 27 de Março de 1995, e que se encontra aberto ao público em Lisboa, no Centro Cultural de Belém.

●

NUNO DE OLIVEIRA PINTO
Docente Universitário;
Gestor; Consultor de Empresas

○

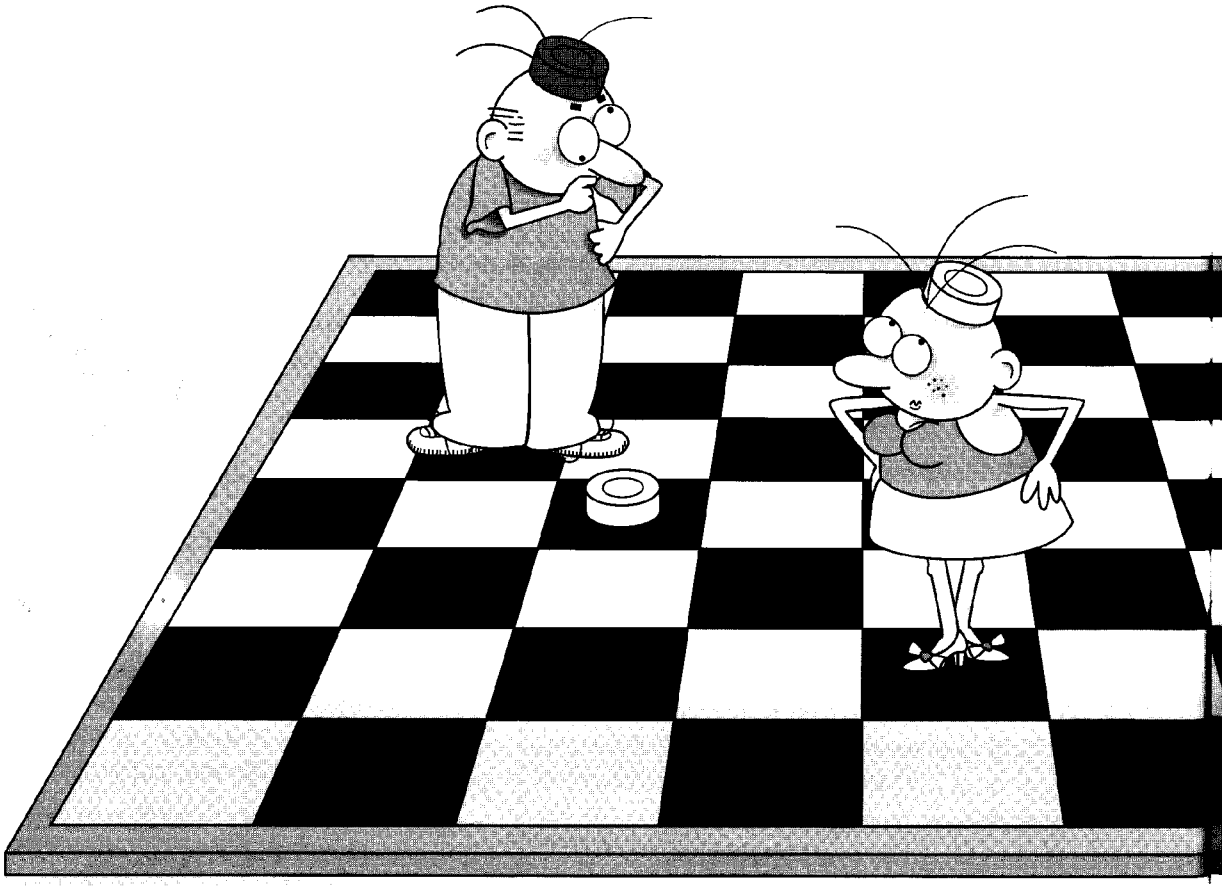
ÀS DAMAS

ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física

Nesta "aspirina" falamos de um dos jogos mais difundidos em todo o mundo — as Damas. Jogo de sala por excelência, este é um meio fabuloso de passar o tempo de forma inteligente, com uma companhia interessante. Sem a complexidade do Xadrez e sem necessitar de meses para terminar uma partida, as Damas são a actividade de lazer ideal para os fins de tarde que aí se avizinham. E sem correr muito, que os tempos não estão para isso...

O nome actual do jogo — Damas — deve-se, segundo rezam as lendas, ao facto de este ter sido, durante muitos anos, o passatempo preferido das damas da nobreza. Desta forma, enquanto os valentes maridos caçavam e participavam em justas e duelos a cavalo, ou se entretinham a conquistar países e a transmitir a fé aos mais desprevenidos, as mulheres, para não se aborrecerem, envolviam-se entre elas neste jogo. Era, então, uma forma simples de preencher o tédio daqueles dias de solidão e saudade (...).

Esta é, no entanto, a versão oficial do nome, já que, se tivermos em linha de conta a célebre frase de James Thurber — "O lugar de uma mulher é no errado" — poderemos ser levados a pensar algo de diferente. Neste outro sentido, o jogo teria tido como objectivo refazer o sentido posicional das mulheres — onde estou, para onde vou — já que as Damas, a cada momento, impõem a necessidade de se saber o lugar de cada uma das peças e a sua função. Mas não entremos nestas polémicas...



NUNO GASPAR

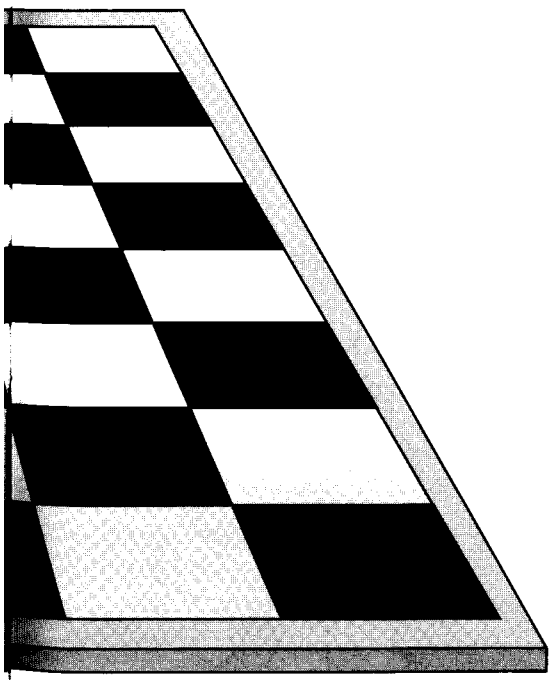
A HISTÓRIA DAS DAMAS

Diz-se por aí que a origem do jogo de Damas se perde algures em tempos muito passados. Que o Extremo Oriente é o seu local de culto dos primeiros tempos, disso não há dúvidas. Mas o jogo não se restringiu a essas paragens.

Só para se ter uma ideia, em escavações recentemente levadas a cabo no Vale do Nilo encontraram-se gravuras com a representação, tanto do tabuleiro, como das peças. Este facto, de grande importância arqueológica (dará direito ao fim da construção de uma qualquer barragem?), prova duas coisas: a primeira é que este jogo já era praticado no Antigo Egipto e a outra é que já nessa altura o *stress* era tal que havia necessidade de parar para descontrair...

As curiosidades a nível histórico e arqueológico são imensas e a dificuldade está só na escolha. Por exemplo, no famoso Museu do Louvre, em Paris, encontram-se alguns desenhos que representam o mítico faraó Ramsés Meiamoun a jogar ao jogo de Damas com uma das suas (muitas) mulheres. Esta gravura mostra que o jogo começava a subir de estatuto...

Curiosidade ainda maior encontra-se no British Museum de Londres. Aqui, conserva-se uma antiga caricatura que mostra um leão e uma cabra a jogarem às Damas. O paradoxo da situação, mais do que mostrar o eventual grande desenvolvimento do intelecto dos animais da altura, é revelador, à evidência, da facilidade de aprendizagem das regras. Será mesmo esse o significado simbólico da gravura.



Mas as histórias à volta deste famoso jogo não se ficam por aqui. Na Antiga Grécia assegurava-se que o seu inventor havia sido o Deus Mercúrio. Isto não deixa de ser irónico visto que o Deus Mercúrio simbolizava, de certa forma, a velocidade e, como se sabe, as Damas (falamos do jogo) não são propriamente conhecidas pela sua rapidez. Também na Roma Antiga se jogava às Damas, o que é demonstrativo de que os Romanos não se divertiam apenas a enviar as cabeças dos escravos para a arena. Tinham também preocupações mais intelectuais. É fundamental realçar esta questão do envolvimento da inteligência, pois há quem julgue o jogo das Damas como pouco motivador a esse nível. Fique já a saber que quem pensa assim engana-se redondamente. Para jogar bem este jogo é necessário puxar muito pela cabeça. Aliás, já na grande Literatura Clássica — na *Odisseia* de Homero — se diz que os pretendentes de Penélope, a mulher de Ulisses, se entretinham a passar o tempo com um antepassado do jogo actual de Damas chamado *Possoi*, vocábulo grego que significa "cálculo".

As Damas são, então, um jogo de cálculo. Não se trata apenas de mudar peças de uma casa para outra, bem longe disso!

REGRAS BÁSICAS

A modalidade está dividida em duas variantes.

A **variante clássica** que se pratica num tabuleiro de 64 casas e é jogada com 22 peças, e a **variante internacional** em que o tabuleiro tem 100 casas e se joga com 40 peças.

A primeira é aquela que você provavelmente joga em sua casa. É a variante popularizada pelo mundo inteiro.

A variante internacional, pelo contrário, pratica-se quase exclusivamente em determinadas competições desportivas, não tendo, por isso, tanto interesse para estas "aspirinas".

Quanto ao jogo de Damas clássico vamos relembrar-lhe, rapidamente, as principiais regras e dizer-lhe, desde já, que este é um dos jogos mais simples do mundo, o que só quer dizer uma única coisa: é bom!

A primeira regra com que se deve preocupar é aquela que se refere à colocação do tabuleiro na posição correcta. Não, não estamos a dizer que você costuma jogar nas costas do verdadeiro tabuleiro; o que estamos a chamar a atenção é para uma questão que pode parecer de pormenor, mas não é. Assim, a regra é que a grande diagonal dos quadrados escuros (também designada por "rio") deve estar sempre à direita dos jogadores. Relembramo-lo porque é muito comum, em jogadores caseiros, colocar-se a grande diagonal dos quadrados brancos nessa posição. Se quiser fazer uma experiência, coloque os tabuleiros nessas duas posições e verá as diferenças. É como se, numa posição, estivesse a jogar no tabuleiro reflexo da outra. São mundos completamente diferentes.

Quanto ao jogo propriamente dito, é da tradição as brancas jogarem primeiro, mas tal não parece suficientemente relevante para impedir que, em tempo de "todos diferentes, todos iguais", não se possa infringir esta lei e não se possa começar com as pretas. O importante, neste capítulo, é você ser delicado (sabemos que é) e, como tal, deve oferecer a primeira jogada ao seu companheiro de lazer. Fica sempre bem, é um pouco como dar passagem a uma senhora ao entrar numa porta e, além da delicadeza inerente ao gesto, poderá sempre no fim, em caso de derrota, apelar a uma frase do género — "pois, começaste primeiro..."
As **outras regras básicas** a reter são as seguintes:

1. As peças deslocam-se na diagonal — o que é extremamente interessante pois todo o nosso mundo está organizado em linhas horizontais e verticais (veja-se o caso da televisão).
2. As peças "comem-se" (é este o termo popular) umas às outras quando estão em contacto (...) e há uma casa livre a seguir (...) (está nas regras).
3. Cada peça deve comer o máximo de peças seguidas que puder.
4. Quando uma peça ou peão, como também se diz, atinge uma casa da base adversária é promovida a Dama (representada simbolicamente com uma peça sobre a outra). Esta peça de maior valor pode deslocar-se à vontade na diagonal do tabuleiro, não necessitando de se restringir à deslocação de uma única casa, como fazem os peões.
5. O jogo é considerado ganho logo que o adversário não pode jogar, ou por não ter peças (e está provado que é dificílimo jogar sem ter peças), ou por as ter impedidas de jogar (são as peças encravadas, que vulgarmente se chamam de "porquinhos").

De resto, pouco mais. Se sabe estas regras, pode começar a jogar.
Escolha bem a companhia e... bom lazer!

As Damas merecem...

CONTACTOS ÚTEIS:

ASSOCIAÇÃO DE DAMAS DO PORTO
Rua Duque de Loulé, 202
4000 PORTO

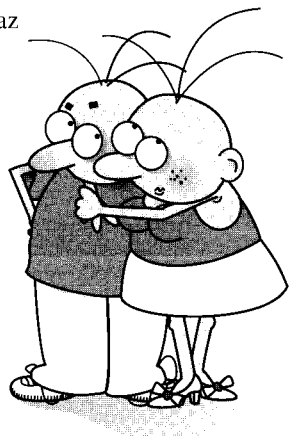
ASSOCIAÇÃO DE DAMAS DE AVEIRO
Pavilhão da Escola Livre
3720 OLIVEIRA DE AZEMÉIS

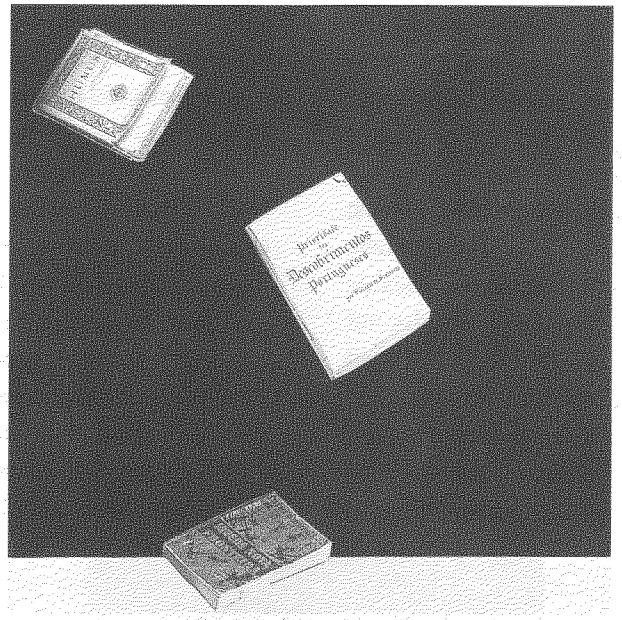
ASSOCIAÇÃO DE DAMAS DE COIMBRA
Rua António Granjo, 6
3000 COIMBRA

ASSOCIAÇÃO DE DAMAS DE LISBOA
Rua Sociedade Farmacêutica, 56-2.º
1150 LISBOA

ASSOCIAÇÃO DE DAMAS DE SETÚBAL
Rua Capitão Leitão, 103-1.º
2800 ALMADA

ASSOCIAÇÃO DE DAMAS DO ALGARVE
COOBITAL — Largo da Paz
8000 FARO





NUNO GASPAR

OS HÁBITOS DE LEITURA DOS PORTUGUESES

EDUARDO DE FREITAS
Sociólogo e Professor no ISCTE

Em recente inquérito aos hábitos de leitura da população portuguesa [1] (cujo universo incluía os indivíduos alfabetizados e com 15 anos ou mais), equacionavam-se as propensões para aquela prática, incidentes nos três impressos-padrão mais comummente circulantes: o livro, o jornal e a revista.

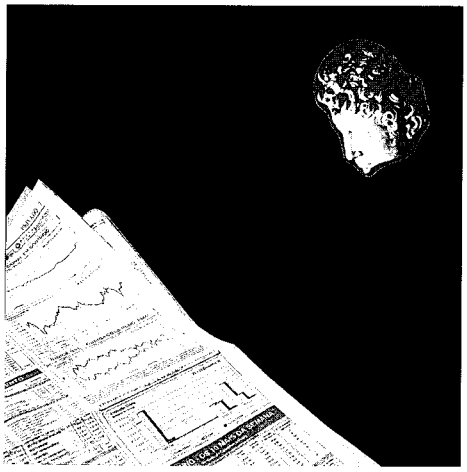
Dos dados obtidos, que exprimem uma primeira medida daquelas três propensões, vê-se que é a leitura de livros que maximiza a separação das águas: de facto, do total da amostra são 69 por cento os leitores de jornais e também os leitores de revistas, e são só 53 por cento os indivíduos que declaram ser leitores de livros.

UM RELANCE SOBRE A REALIDADE

Detenhamo-nos, então, na repartição da amostra em função do critério ler/não ler habitualmente livros, convocando as diversas variáveis «independentes» para uma caracterização elementar daquela prática de leitura.

- As mulheres mostram-se ligeiramente mais leitoras.

- Nos **grupos etários** é muito clara a queda das percentagens dos leitores ao caminhar-se das idades mais baixas para as mais altas.



- Correlativamente, nos **níveis de instrução** as percentagens dos leitores sobem ao transitar-se das escolaridades mais baixas para as mais altas, espelhando estes resultados a consabida relação inversa entre idades e capitais escolares, assinalável em sociedades como a portuguesa, nas quais, no decorrer das últimas décadas, o sistema de ensino se tem alargado progressivamente a camadas cada vez mais vastas da população.

- No referente ao **estatuto económico**, o sentido das variações é congruente com o esperável: as percentagens de leitores são tanto mais elevadas quanto mais alto é o estrato.

- A ventilação segundo a **condição perante a actividade económica**, faz salientar uma ligeiramente mais elevada percentagem de inactivos leitores relativamente aos activos leitores. Este resultado deve-se, sobretudo, ao elevado montante dos estudantes (leitores) que integram a população inactiva. Não se deixe, entretanto, de sublinhar a relativamente pequena distância percentual a que os activos ficam do grupo das domésticas e do dos reformados. Estamos, seguramente, perante um indicador forte da baixa mobilização leitural: os activos, segmento estratégico da população, demitem-se extensivamente (em metade do seu efectivo) da prática da leitura de livros.

- Os **grupos socio-profissionais** que contam nos seus efectivos mais leitores de livros são os profissionais liberais e os directores e quadros dirigentes, os quadros intelectuais e científicos e os técnicos e quadros intermédios (são leitores mais de três quartos dos seus efectivos).

- Também em termos de **classe social subjectiva**, os resultados confirmam as tendências observadas: as percentagens de leitores aumentam à medida que se sobe na escala definida.

- Um relance sobre o que poderíamos designar por **matriz cultural de origem** permite mostrar os índices de *background* escolar [2] e de relacionamento primário com a leitura [3] a variarem consistentemente, de resto com notório paralelismo: são leitores de livros mais de quatro quintos dos inquiridos com um muito elevado *background* ou um muito forte relacionamento primário, mas já somente cerca de um terço dos que pertencem ao *background* muito baixo ou ao relacionamento primário muito fraco.

- Em termos de **inserção socio-profissional de origem** são os grupos atrás indicados que ocupam os lugares cimeiros quanto a leitores nos totais dos seus efectivos. Recobrem-se, assim, situações de elevados recursos profissionais e/ou escolares e/ou de autoridade hierárquica nas relações de produção, as quais, portanto, quer quanto à classe de origem, quer quanto à classe actual, se constituem como as mais suscitadoras do consumo de livros.

- Ainda no âmbito da análise bivariada, e situando-nos agora **no plano das regiões**, assiste-se aí a uma certa polarização Norte-Sul quanto às respectivas propen-

sões para a prática de leitura, destacando-se o Sul como globalmente algo mais leitor. Este diferencial é explicável, pelo menos em parte, pelo facto, estatisticamente comprovado, de se encontrar esta parte do País, em média, mais escolarizada do que o Norte. O défice nortenho de capital escolar é tanto mais de salientar quanto se sabe terem os indivíduos dessa zona uma idade média mais baixa [4].

- **No plano da dimensão das localidades**, o que poderíamos chamar de *continuum* rural-urbano surge traduzido nas correspondentes propensões para a leitura. Nas localidades mais pequenas, que recobrem largamente a malha rural do País, com populações em média mais velhas e menos escolarizadas, contabilizam-se menos leitores de livros; no outro pólo, de acrescida urbanidade, a leitura de livros acha-se sobremaneira mais generalizada.

COMBINAÇÃO DE VARIÁVEIS E CONCLUSÕES

Dos indicadores de caracterização atrás mencionados retivemos dois, cada um deles fortemente associado à propensão para a leitura: um respeitante à origem, o outro referente à situação presente dos indivíduos, respectivamente, o *background* escolar e o nível de instrução. Se as relações encontradas apontam linhas de «causalidade» nítidas, é curial mostrar o efeito produzido sobre aquela propensão para valores constantes de um dos indicadores. A questão coloca-se, em sede teórica, da seguinte maneira: **se o capital escolar adquirido «explica» a aquisição do hábito de ler, a esse nexo de causalidade não é indiferente a herança em matéria de escolaridade dos pais. Bem pelo contrário, é de presumir uma influência tanto maior dessa herança quanto mais baixo for o capital escolar adquirido.**

A evidência empírica confirma a hipótese: de facto, se para o nível de instrução "sabe ler/4ª classe" as percentagens de leitores sobem do *background* "muito baixo" para o "alto" — de 30 por cento para 59 por cento —, o diferencial já tem uma amplitude mais estreita no nível "ensino preparatório" — 24 pontos —, e ainda mais no nível seguinte "9.º/12.º anos" — 16 pontos —, anulando-se praticamente para o nível de instrução "curso médio/superior" (Quadro 1).

QUADRO 1

Nível de instrução	*Background* escolar	Leitores de livros (N=1339)
Saber ler e escrever / 4.ª Classe	Alto	59
	Médio	47
	Baixo	34
	Muito baixo	30
Ensino preparatório	Alto	67
	Médio	51
	Baixo	54
	Muito baixo	42
9.º / 11.º / 12.º	Alto	84
	Médio	74
	Baixo	83
	Muito baixo	68
Ensino médio / Superior	Alto	94
	Médio	90
	Baixo	91
	Muito baixo	92

Os resultados revelam assim, para patamares constantes de capital adquirido, a influência desigual do universo socializador — neste ponto da análise cintado exclusivamente pelo capital escolar dos pais — na explicação da disposição dos indivíduos para a leitura: o efeito combinado dos dois capitais é tanto mais forte quanto mais baixo é o capital adquirido. Esta conclusão parece assumir relevo assinalável na explicação do relativamente baixo pendor para a prática da leitura de livros, tendo em conta a baixa escolarização média da população portuguesa. Apenas os patamares mais elevados de capital adquirido conseguem anular situações de partida desfavoráveis reportadas aos pais.

Entretanto, um similar esquema analítico articulador da variável escolaridade e do indicador «subjectivo» relacionamento primário, mostra que, se se assiste a uma certa perda de influência da socialização à medida que se sobe nos patamares de escolaridade, o efeito daquele indicador não deixa de se fazer sentir (Quadro 2).

Em resumo, ao conjugar-se a escolaridade e o *background* (Quadro 1), concluiu-se pelo progressivo esbatimento até à anulação, no grau de instrução mais elevado, do efeito da variável *background* sobre a propensão para a leitura; agora, o efeito da variável relacionamento primário persiste, mesmo nesse grau mais elevado de instrução. Assim, está no cotejo dos dois factores socializadores a chave do diferencial efeito gerado. Repare-se que o primeiro, o *background*, estabelece um quadro de posse (nos pais) de capital escolar, cuja tradução em práticas concretas junto dos filhos, embora provável, não é garantida; o segundo factor estabelece um quadro de práticas accionadas [6] que, investidas do gosto de ler, se mostram potenciadoras da aquisição do hábito.

No âmbito do esquema «explicativo» manejámos, para além da escolaridade do próprio, de cada vez um indicador de origem social. Vejamos agora que conclusões retirar, também para graus de instrução constantes, do cruzamento do estatuto económico do próprio com a variável dependente leitor/não leitor de livros.

QUADRO 2

Nível de instrução	Indíce de relacionamento primário com a leitura	Leitores de livros
Saber ler e escrever / 4.ª Classe	Muito forte	62
	Forte	58
	Médio	36
	Fraco	33
	Muito fraco	28
Ensino preparatório	Muito forte	67
	Forte	69
	Médio	53
	Fraco	40
	Muito fraco	48
9.º / 11.º / 12.º	Muito forte	90
	Forte	79
	Médio	79
	Fraco	71
	Muito fraco	64
Ensino médio / Superior	Muito forte	97
	Forte	89
	Médio	91
	Fraco	85
	Muito fraco	100

Temos um resultado que, em linhas gerais, corrobora a conclusão atrás retirada, relativamente ao destaque da variável capital escolar adquirido, na explicação da propensão para a leitura: **para patamares de escolaridade sucessivamente mais elevados tende a anular-se a influência do estatuto económico na aquisição do hábito de ler** (7) (Quadro 3).

QUADRO 3

Nível de instrução	Estatuto económico (Grupo)	Leitores de livros
Saber ler e escrever / 4.ª Classe	1	37
	2	52
	3	41
	4	35
	5	20
Ensino preparatório	1	50
	2	64
	3	53
	4	44
	5	35
9.º / 11.º / 12.º	1	79
	2	79
	3	78
	4	76
	5	85
Ensino médio / Superior	1	92
	2	86
	3	96
	4	100
	5	93

EM SÍNTESE

Se os factores convocados — escolaridade, *background*, relacionamento primário e estatuto económico — todos eles, separadamente, influenciam a propensão para a leitura, há evidência empírica para sustentar a hipótese de que o contexto social mais propiciador da gestação do hábito de ler, tendo presente as relações estabelecidas entre aqueles factores, é o que alia uma alta escolaridade a um vivenciado relacionamento primário de registo favorável no campo da leitura.

NOTAS

O texto aqui presente retoma a comunicação feita, pelo autor, ao III Congresso de Sociologia, em Fevereiro de 1996, em Lisboa.

(1) Realizado em 1995, por iniciativa e financiamento do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro. Ver Eduardo de Freitas, José Luís Casanova e Nuno de Almeida Alves (colaboração), *Os Hábitos de Leitura: Um Inquérito à População Portuguesa*, Relatório, 1996, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Lisboa.

(2) Trata-se de um índice que combina as escolaridades dos pais de cada inquirido.

(3) Resulta da combinação de duas perguntas do questionário, que inquiriam sobre se os indivíduos presenciavam na sua infância a prática da leitura por parte dos seus pais (ou familiares) e sobre se estes liam para os inquiridos antes da entrada na escola.

(4) Ver Eduardo de Freitas, "Atitudes da População do Norte Perante o Desenvolvimento", 1995, Comunicação para o Encontro de Apresentação do Projecto *Atitudes da População Portuguesa.*

(5) A muito baixa frequência absoluta de casos (5) no patamar "muito fraco" do índice de relacionamento primário com a leitura, para o valor da escolaridade "ensino médio/superior", "aconselha" a agregar tais casos aos que se acolhem no patamar "fraco" do mesmo índice e para o mesmo valor de escolaridade. A percentagem então encontrada para esse valor agregado ("fraco/muito fraco") é de 87 por cento, o qual evidencia de modo claro o ponto de vista expresso no texto.

(6) Ou pelo menos representadas como tal pelos indivíduos, posto que são estes que declaram hoje a «realidade» das mesmas, reportadas ao passado.

(7) Ver discussão da inter-relação entre as variáveis *in:* Gérard Muger e Louis-Pinto, *Lire les Sciences Sociales*, vol. 1, Editions Belin, 1994.

COMUNICAÇÃO OCULTA

MARIA MARGARIDA MARQUES
Psicóloga; Formadora

Tão importante como o que é comum através de palavras faladas e escritas, ou gestos e símbolos visíveis, tácteis e audíveis, é a rede de palavras pensadas, emoções (literalmente "movimentos internos") e formas idealizadas de comportamentos (imaginações ou preparações de acções) quer pessoais, quer transpessoais, ou arquetípicas, que se estruturam entre nós e ao nosso redor como matriz à qual se agregam selectivamente "materiais, simbólicos ou não" que são, ainda e sempre, químicos, eléctricos e magnéticos — neuromediadores que nos conduzem pelos labirintos oscilatórios com que aparentemente aprendemos essa construção que depois percebemos como exterior a nós e a que chamamos "real".
Alguns sentidos informam-nos sobre ele, outros sobre nós mesmos (sentidos proprioceptivos) e outros

sobre a relação entre nós e tudo o que existe (intuído ou sentido com órgãos físicos e endócrinos bem específicos).

Corpo vivido e corpo imaginado constroem qualidades perceptivas e, aos 18 meses, o reconhecimento da existência do outro e de nós mesmos introduz-nos no mundo da necessidade de comunicar: «fazer o mesmo ao mesmo tempo que o interlocutor» torna-se a máxima para o comportamento.

A comunicação torna-se expressa pela imitação, pelo jogo, e ao longo da vida, todos os dias e a toda a hora, produzimos um constante fluxo de palavras e gestos para informar, discutir, argumentar, combater e fazer-nos entender.

Conceber, formular, articular e depois compreender, são processos de que a neurolinguística se socorre para nos ajudar a descobrir processos e intenções.

Mas a Psicanálise fala de uma comunicação de inconsciente a inconsciente para se referir a uma troca de informações que, para a maioria das pessoas, se processa a um nível infraperceptivo.

A Física fala de um campo de forças que se estruturam numa terceira zona (quântica) entre os interlocutores e entre eles e a totalidade do ambiente.

A Piscologia Transpessoal fala de corpos e espaços subtis (leia: *Energia Subtil* de John Davidson) onde a troca de informação se processa por registos e descodificações mais rápidas que o usual (já que a consciência possui partículas — os *tachyons* — com velocidades superiores à velocidade da luz) e que, por permanecerem ocultas para a maioria, adquirem enorme poder na indução comportamental. É a zona de sombra, do inconsciente, seja ele físico, emocional ou mental.

Importante mesmo é compreender que essa zona existe e precisa ser reconhecida, explorada, compreendida, para que as "intenções" que atribuímos aos outros e pelas quais justificamos as nossas acções (por exemplo) não passem de desejos e projectos difíceis de satisfazer ou de delírios momentâneos com consequências duradouras!

É que ao longo da vida, e desde os 2 meses de idade, o "grupo" é percebido por nós como um conjunto de forças intencionais e dirigidas, com o qual somos naturalmente solidários.

Se a educação nos obrigou a polarizar a atenção no lado objectivo da comunicação (o que teve os seus méritos) e a "ter medo do parceiro", talvez seja agora a hora certa para, através do esclarecimento acerca da nossa unidade com tudo e com todos, recuperarmos a natural confiança na solidariedade grupal.

Para isso, temos que nos aceitar como co-criadores da realidade: assim poderemos ser co-responsáveis e fazer de bom grado a parte que nos cabe no trabalho que é de todos.

PENSAMENTO IMAGINAÇÃO ACÇÃO

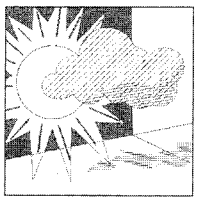
Se pedir a alguém já relaxado que pense em pegar num peso de 20 kg com a mão direita e medir a sua força muscular, o aparelho acusará o esforço correspondente aos 20 kg.

Esta experiência muito simples ilustra o poder do pensamento e justifica a máxima de que «a energia segue o pensamento».

Para além disto, imaginação significa «preparação da acção» e os desportistas sabem como um movimento, primeiro imaginado, se faz com melhor *performance* que um movimento nunca visualizado.

A preparação para o sucesso e outras técnicas psicoterapêuticas baseiam-se nesta realidade factual: «pensar e imaginar bem, ajuda a bem agir».

Melhore a Sua Comunicação Oculta. Sugestões:



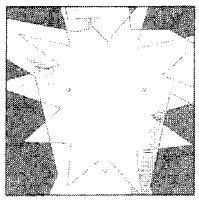
1. Ambiente Físico/Contexto

O que chamamos ambiente físico tem uma contrapartida emocional e mental que influencia as acções que dentro dele decorrem (ex.: o "calor" de uma discussão permanece na sala, muito mais tempo do que ela durou!).

Por isso,

- antes de utilizar um "espaço" limpe-o com pensamentos claros, objectivos e construtivos;

- procure que as cores, os sons e o lado estético não sejam deixados "ao acaso". Um toque pessoal ajuda a criar um ambiente favorável à cooperação.



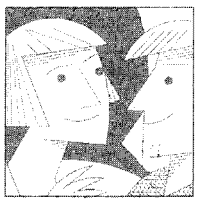
2. Comunicação Pessoal

Mesmo que saiba de cor mil regras de etiqueta e técnicas de convencimento interpessoal, não esqueça que o corpo não mente e emite o que dentro dele tiver: quem se contraria contrai-se e transmite contrariedade — quanto mais não seja porque os outros "traduzem" inconscientemente as suas crispações musculares e elas passam a ser do domínio comum. Às vezes são mesmo contagiantes e chegamos a participar das emoções e desgostos dos outros, como se não possuíssemos controlo pessoal para ser solidário sem ser fusional!

Por isso,

- aprenda a localizar e a discriminar as sensações corporais das emoções e treine-se a intensificá-las, a desligá-las e a evocá-las. É o treino dessas funções que lhe permitirá alterar o seu estado emocional e também, pela sua imaginação, distribuí-lo aos seus interlocutores: ofereça-lhes o seu ânimo leve e bem humorado. Verifique por si como o trabalho correrá melhor;

- tenha cuidado com os pensamentos (afirmações) acerca de si próprio e dos outros. Afirme-se e afirme-os como objectivos, cooperantes e automotivados para o sucesso.



3. Comunicação Interpessoal

Não se deixe inundar pelo "clima" que estiver à sua espera! Lembre-se que o ponto de poder da sua vida está localizado dentro do seu corpo e o ser ou não permeável ao exterior deve consistir numa escolha consciente e temporal da sua parte.

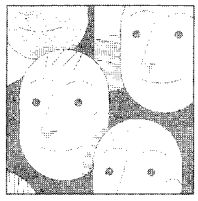
Em qualquer momento pode realizar outras escolhas e não deve nunca perder a sua autonomia.

Se achar necessário, faça um treino de assertividade, mesmo que para isso necessite de ajuda técnica.

Por isso,

- aja e não reaja (ser reactivo é, na maioria das vezes, sinal de insegurança). Não se vitimize com interpretações desastrosas acerca da intenção dos outros, nem mesmo quando essas intenções não sejam de facto de boa fé e fraternidade.
  O seu valor pessoal depende do que você é;

- em vez de olhar e ouvir os outros, veja-os e compreenda-os: coloque-se no lugar deles, por momentos, e regresse ao seu lugar com a informação que essa "viagem" lhe proporcionou.
  A sua solidão e a deles diminuirá, e a comunicação será bem mais intensa e de qualidade superior.



4. Integração Grupal

Saiba: sem imagens internas, nem o nosso corpo seria capaz de agir.

Por isso,

- crie a imagem interna de uma «fraternidade científica», baseada no conhecimento e não no sentimentalismo inútil habitual acerca do seu grupo;

- lembre-se que o novo mundo é uma nova consciência: uma consciência mundial que se ocupa do bem-estar de toda a humanidade.

O grande grupo deve desenvolver uma consciência e uma comunicação pública comum, que desvele o sentido técnico da frase «um por todos e todos por um»: um grupo afirma-se correctamente pelo grau de união dos seus objectivos, mas também dos seus modos de estar, sentir e pensar, e pela capacidade de pensar abstractamente e agir pragmaticamente — a presença destes requisitos garante a eficácia e a continuidade... Contribua com a sua parte, criando dentro de si a consciência de que, mais do que pessoas, somos funções e como tal nos devemos comportar, quando se trata de colaborar no trabalho comum;

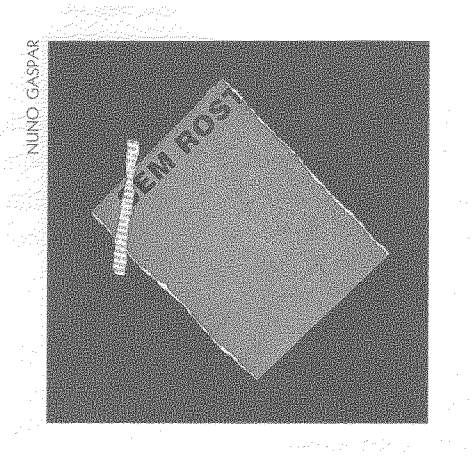
- por último, torne-se responsável pela construção de uma personalidade saudável e de um convívio cooperante...

... porque é impossível não comunicar.

BREVES

COMUNICAR À ESCALA EUROPEIA

Na moderna sociedade da informação, na qual os média assumem um papel fundamental, uma pessoa, uma empresa ou um país terá tanto maior valor e importância quanto maior for a sua intervenção nas grandes redes mundiais de informação — salientou o secretário de Estado da Comunicação Social, Arons de Carvalho, na abertura do seminário: "Comunicação à escala europeia", recentemente promovido pela EMIREC, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa.



O seminário — que reuniu administradores, directores de marketing e comunicação, e jornalistas — privilegiou, para além da apresentação de teses de especialistas nacionais e estrangeiros, o debate sobre casos concretos de gestão da comunicação, como activo das empresas, à luz de duas ópticas: a das multinacionais, que têm que ajustar-se às especificidades dos mercados locais, e a das empresas portuguesas na sua estratégia de internacionalização.

No primeiro caso, estiveram em foco a Hewlett-Packard, a McDonald's, o Portman Group e a Swatch, com apresentações a cargo dos respectivos responsáveis europeus e portugueses.

Deste painel fizeram ainda parte a intervenção de Vítor Baltazar sobre "A evolução da comunicação empresarial em Portugal ", e a de Pedro Dionísio sobre "O papel da comunicação institucional e das relações públicas na estratégia das multinacionais".

O segundo painel, sobre "A comunicação na internacionalização", suscitou o estudo dos casos da Cetelem, do Grupo Anodil, da Petrogal, da Portugal Telecom e da Sogrape. A antecedê-lo, intervieram Roger Hayes, presidente da IPRA (International Public Relations Association) e Peter Hamilton, director da ENTENTE, a maior rede europeia de agências de comunicação europeia.

Encerrou o seminário o secretário de Estado da Competitividade e Internacionalização, Freire de Sousa, que pôs à reflexão dos participantes o papel da comunicação face aos novos modelos de governo, administração e gestão, num quadro de globalização mundial.

Para informações complementares, contactar:

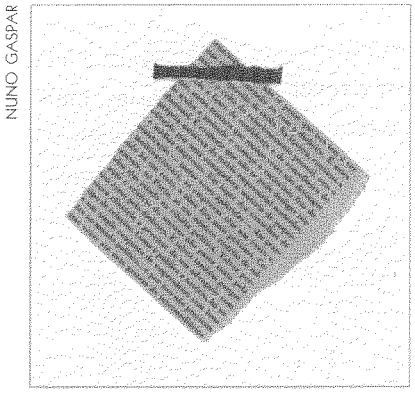
Emirec Comunicação
Rui Nunes
Tel.: (01) 301 13 90 — Fax: (01) 301 14 23

ENGENHEIROS CRIAM GABINETE DO ESTAGIÁRIO

Os novos Estatutos da Ordem dos Engenheiros, em vigor desde 1992, prevêem que a admissão de membros efectivos depende da titularidade de licenciatura em Engenharia, ou equivalente legal, e de um **estágio profissional**.

BREVES

O estágio profissional pós-licenciatura tem como finalidade a iniciação profissional, implicando não só a integração dos conhecimentos adquiridos na formação escolar e a experiência da sua aplicação na prática, mas também a percepção dos condicionantes de natureza económica, legal, ambiental, de recursos humanos, de segurança e de gestão em geral, que caracterizam o início da profissão.


NUNO GASPAR

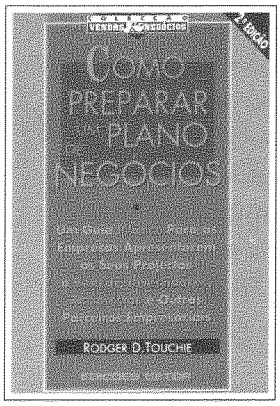
Por outro lado, verifica-se actualmente por toda a Europa e em Portugal, com alguma expressão, uma crise de emprego, em particular ao nível do primeiro emprego, não só para pessoal não qualificado, mas também já para alguns licenciados.
Assim, surge como objectivo claro da Ordem dos Engenheiros apoiar a integração dos estudantes dos cursos de Engenharia e dos estagiários na vida profissional.
Para concretizar este objectivo, a Ordem assinou recentemente diversos protocolos de cooperação com várias **Associações de Estudantes** de escolas de Engenharia, de que se destacam o Instituto Superior Técnico, a Universidade Nova de Lisboa e o Instituto Superior de Agronomia.
Em simultâneo, a Ordem dos Engenheiros assinou diversos protocolos de cooperação com **Associações Empresariais** e **Organismos Públicos** de que se destacam a AECOPS, a AICE, a ACAP, a APPC, a AIP, a CCRLVT e o IAPMEI, tendo em vista a realização anual de várias dezenas de estágios profissionais de recém-licenciados, com uma duração de seis meses.
A criação do **Gabinete do Estagiário** que dinamizará o mecanismo de oferta destes estágios profissionais (primeira experiência de trabalho para muitos jovens engenheiros) foi o primeiro passo desta cooperação.

Esta medida institucionaliza o papel de *interface* da Ordem entre os estudantes e o meio empresarial, permitindo uma melhor e mais fluida integração dos recém-licenciados na vida profissional.
Para a realização do estágio formal, os candidatos (membros estagiários) poderão procurar, através do Gabinete do Estagiário, um patrono e uma empresa/entidade, cuja área de intervenção seja do seu interesse profissional e se enquadre na sua especialidade.
A preocupação em maximizar as sinergias resultantes destes acordos levou a que fossem incluídas nos protocolos outras medidas no sentido de reforçar, ainda mais, a ligação entre a Ordem, os estudantes e o meio empresarial, possibilitando uma enriquecedora troca de informações e de preocupações.
Um objectivo mais vasto será a integração de engenheiros estagiários nas empresas, incrementando a sua competitividade não só a nível interno, mas também aumentando as valências que permitirão potenciar a internacionalização das empresas.

O **estágio profissional** funcionará como primeiro "embate" dos estudantes com a vida profissional e, também, como forma de criar o gosto pela profissão de engenheiro.

Francisco Sousa Soares
Presidente da Ordem dos Engenheiros — Região Sul

LIVROS A LER



COMO PREPARAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios é muito mais do que um documento escrito.
Um plano de negócios representa o processo dinâmico de planear e rever as etapas do negócio ao longo do tempo e requer documentação num formato que permita uma actualização regular em resposta às condições efectivas do negócio.

Este livro ajuda a preparar um plano de negócios eficaz, lançando as bases para um processo dinâmico de planeamento, revisão e actualização de uma grande quantidade de pormenores necessários à boa execução de um plano.
Completando os formulários existentes nesta obra, o leitor fixará a base para o processo de planificação, que suportará as complexas decisões que certamente serão tomadas no futuro, mantendo o negócio na senda do sucesso.
Como Preparar Um Plano de Negócios é um guia prático para as empresas apresentarem os seus projectos a bancos, investidores, accionistas e outros parceiros empresariais.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: *Como Preparar Um Plano de Negócios*
AUTOR: Rodger D. Touchie
EDITORA: Edições CETOP
COLECÇÃO: Vendas & Negócios

À vendas nas livrarias

INICIAÇÃO À MULTIMÉDIA

O leitor é bombardeado diariamente por todo o tipo de acontecimentos multimédia.
À medida que fomos ficando expostos a mais formas e meios de comunicação nas actividades diárias, mais aumentaram as nossas expectativas relativamente aos computadores.
A multimédia é a mais recente palavra da linguagem dos computadores.
Os novos utilizadores precisam de aprender a explorar o PC ou Macintosh para que o seu trabalho seja mais produtivo.
Este livro é para todos os utilizadores que não estão interessados em grandes explicações e que preferem uma iniciação que lhes ensine as características básicas do equipamento e respectivo *software*, que os ponha rapidamente a trabalhar e lhes permita executar tarefas concretas.
A estrutura desta obra está orientada por tópicos. A apresentação "passo a passo", ampla utilização de ilustrações e um *design* agradável asseguram que os pormenores essenciais para a utilização do computador e respectivo *software* saltem bem à vista do leitor.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: *Iniciação à Multimédia*
AUTOR: Mary Campbell
EDITORA: Edições CETOP
COLECÇÃO: Ferramentas & Utilitários

À vendas nas livrarias

CLASSIFICADOS

NUNO GASPAR

CONCURSO SOFTWARE EDUCATIVO MULTIMÉDIA

O Departamento de Programação e Gestão Financeira do Ministério da Educação, em colaboração com a Comissão Nacional para o Ano Europeu da Educação e da Formação ao Longo da Vida, tem abertas, **até 4 de Outubro** do corrente ano, candidaturas a projectos de *software* educativo multimédia com vista à selecção dos melhores produtos que serão enviados à Comissão Europeia (DG XXII, Educação, Formação e Juventude) para avaliação no concurso europeu de *software* didáctico multimédia.
Os projectos devem versar um tema de interesse comum na Europa (por exemplo: cultura, civilização, ciência, novas profissões, aprendizagem da cidadania, preparação para a inserção profissional) e ilustrar o contributo do multimédia enquanto meio de informação e aprendizagem de um saber ou de uma prática.

Esclarecimentos e obtenção de regulamentos:
DEPGEF/ME
Av. 24 de Julho, 134
1350 LISBOA
Tel.: (01) 391 30 05 / 391 30 18

MANIFESTA 96 ASSEMBLEIA E FEIRA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Tondela, 14 a 17 de Novembro de 96

A primeira Assembleia e Feira do Desenvolvimento Local aconteceu em Santarém, em 1994. A segunda será em Tondela, em tempo de Magusto. A organização global é da responsabilidade da ANIMAR, Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local em Meio Rural, e a organização local está a cargo da ACERT — Associação Cultural e Recreativa de Tondela.
A Manifesta diz-se um processo-evento, não apenas um acontecimento. É feita de espaços e tempos paralelos e cruzados que se interligam.
A Manifesta será este ano, e uma vez mais, a "Assembleia de assembleias". Os debates acontecerão em torno de quatro temas centrais:

— *o que é o Desenvolvimento Local;*
— *condições para o exercício das Associações de Desenvolvimento Local;*
— *quadros legais e político-financeiros para o Desenvolvimento Local;*
— *sectores e metodologias de intervenção.*

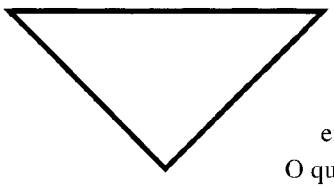
E assim se produzirá a "Declaração de Tondela", documento de reflexão e reivindicação. Para estimular a circulação de ideias, estarão presentes uma Feira do Livro do Desenvolvimento e uma Mostra de Centros de Estudo e Investigação.
A Manifesta será ainda "Feira de feiras" de projectos, de produtos e de Associações de Desenvolvimento.
E haverá, a todo o momento, a festa, ou seja, a animação, com jogos tradicionais, teatro de rua, exposição de fotografias, exibição de vídeos, música e fogo de artifício.
A Manifesta 96 é para todos: animadores e protagonistas do Desenvolvimento Local, autarquias, governantes, técnicos e administradores de serviços públicos, empresários e gestores, universitários...
Incentivar a troca de experiências e a partilha de ideias, afirmar o Desenvolvimento Local — é a Manifesta 96.

Para mais informações, contactar:
Secretariado Permanente ISCTE
Av. das Forças Armadas
Tel.: (01) 790 30 08 / 790 30 68
Fax: (01) 790 30 08

OPINIÃO DO LEITOR

Na verdade, o que parece não é...

TERESA TEIXEIRA LOPO
Socióloga



NUNO GASPAR

Entre os seus pares da União Europeia, Portugal tem uma taxa ímpar (42,3 por cento) [1] de actividade feminina. O que parece ser uma prova de modernidade, é ainda provação para muitas, e para muitos "marca da nossa ruralidade recente" [2], prova dura de tradicionalismo e de que, em matéria de trabalho feminino, o que parece não é. Senão, vejamos: a inserção na vida profissional é ainda muito menos profunda para a maioria das mulheres do que para os homens. Sem envolvimento técnico e social relevante, as sociabilidades e a socialização são as da circunjacência (cônjuge, familiares próximos, vizinhos). O que é relevável, quando o por conta de outrem, é quase sempre com algum parente e "... muitas das actividades profissionais desenvolvidas pelas mulheres constituem, do ponto de vista técnico, meros prolongamentos das tarefas domésticas, frequentemente exercidas em idêntico regime de isolamento..." [3]. Estamos a falar da agricultura, da hotelaria/restauração ou dos serviços pessoais e domésticos, ou seja, de ramos de actividade que continuam, *malgré tout*, a ser as ocupações mais feminizadas do País. A esta falta de envolvimento profissional junta-se o menor envolvimento noutros processos de participação, sejam eles cívicos ou políticos, e a estas faltas acabam por se somar outras em que pontua a falta de informação. O que pode ser compreensível, sabendo-se que para um nível nacional de educação formal baixo as mulheres são ainda menos "instruídas" que os homens (apesar de já se poder falar em inversão da tendência). O que pode ser repreensível é que, sabendo-se que na sociedade contemporânea a formação profissional já é "recurso negociável" e pode, portanto, favorecer a "paridade", sejam elas a beneficiar menos deste tipo de programas — só 30 por cento das 351,8 milhares de acções realizadas em Portugal, em 1991 [1], tiveram as mulheres como beneficiárias.

Quando ao trabalho se junta, a que era para Montaigne, "a mais útil e honrosa ciência e ocupação de uma mulher", as mulheres de todo o mundo acabam por trabalhar o dobro das horas dos homens. Segundo as estatísticas [4], se uma mulher paquistanesa gasta 63 horas por semana no "governo doméstico", uma ocidental, apesar da progressiva generalização do uso dos electrodomésticos, acaba por gastar 57 horas, ou seja, apenas menos seis horas por semana.

OPINIÃO DO LEITOR

Apesar de cumprirem para o mundo quase dois terços do total de horas de trabalho, possuem menos de um por cento da propriedade e conseguem receber apenas um décimo do rendimento; se os móveis e os imóveis continuam amovíveis nas mãos deles é porque elas continuam a ser mais pobres. Em Portugal, há dois anos, a remuneração média mensal de base das mulheres era 76,1 (1) por cento da dos homens.

ÁGUA MOLE OU PEDRA DURA?

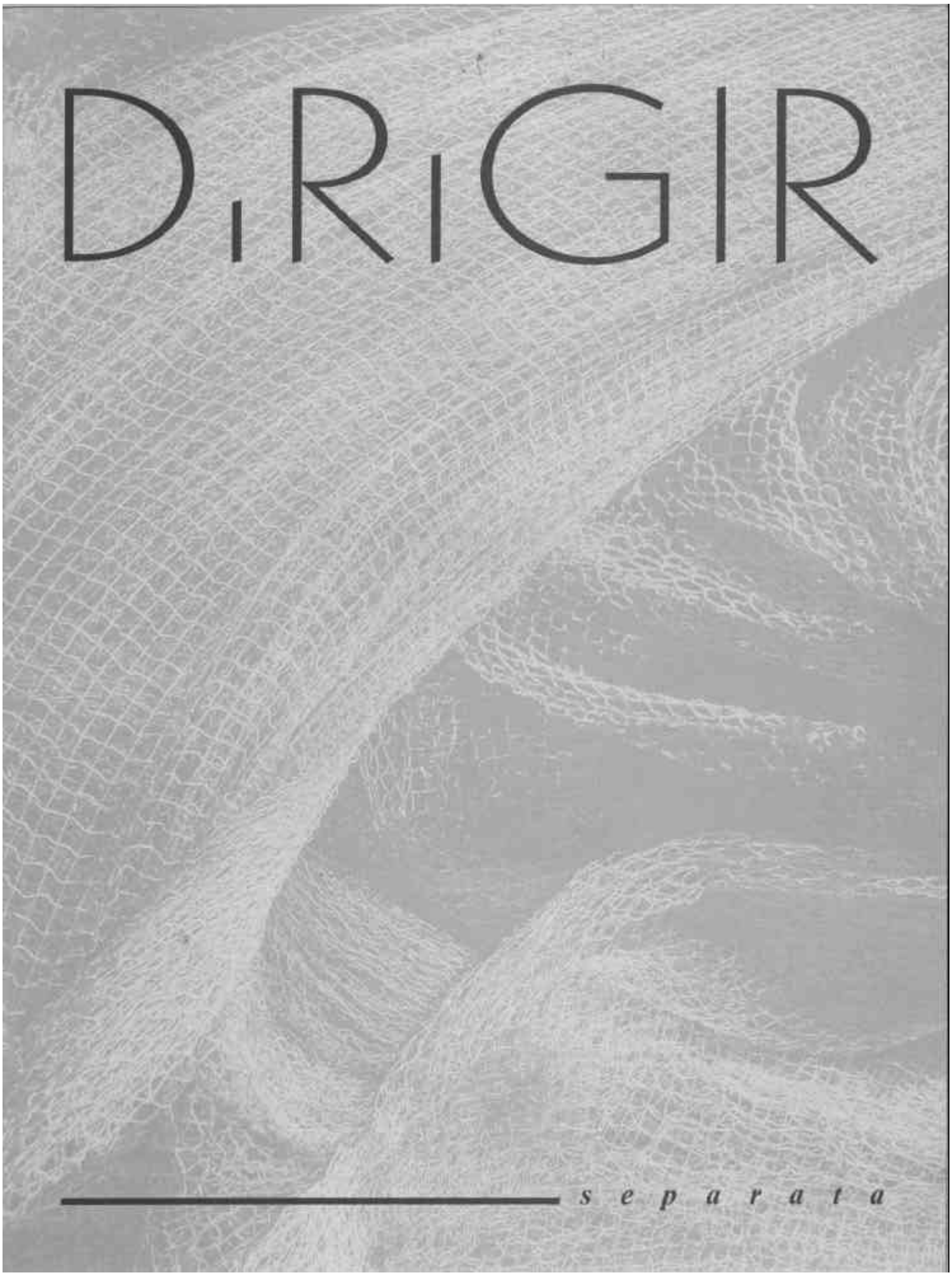
Depois dos números, o que se prova é que "as assimetrias são muito acentuadas, seja nas condições de trabalho, no acesso a determinadas ocupações ou nas possibilidades de carreira, continuando as mulheres acantonadas a segmentos marginais do mercado de trabalho e portanto da sociedade"(5).
Continuam, salvo as raras excepções que sempre serviram para confirmar a regra, sem prestígio e sem poder.
A pena da lei reconheceu-lhes direitos no trabalho e no emprego, na família e na maternidade, mas logo se arranjou maneira de, primeiro, as penalizar com critérios como os da "assiduidade" ou da "isenção de horário" tornando penalidades a "preparação para o parto", a "protecção genética", a gravidez, a amamentação, ou a "assistência aos filhos"; arranjou-se maneira, depois, de accionar as "acções positivas" para o lado deles, de continuar a preferi-los na pré-selecção e no recrutamento e, por não ser um uso falar dela, legitimou-se, pelo abuso, a discriminação salarial inter-sexos.
Reconheceram-se-lhes algumas capacidades para a gestão, sobretudo as relacionais, de comunicação, de organização e dinamização de equipas mas, para além das profissões científicas e técnicas onde estão em maioria, em tudo o que é estrutura de direcção e chefia, empresariado e pelouro técnico-produtivo de empresa, estão em minoria porque, para quase todas as culturas organizacionais, liderar e decidir continuam a ser funções masculinas.
E assim se mantém o *status quo* da subalternização profissional e económica que cada vez menos elas contestam. Se eles fazem "ouvidos de mercador", elas calam, por ser "uma situação interiorizada pela consciência feminina contemporânea" (6) ou simplesmente e, parafraseando Germaine Greer, por ser "dentro de nós tão forte o medo da liberdade".

●

NOTAS

(1)Dados coligidos na publicação *Portugal — Situação das Mulheres*, Lisboa, MESS/CIDM, 1994
(2)Rodrigues, Maria de Lurdes, "Apresentação", *Organizações e Trabalho*, 5/6, Dezembro, p. 11, 1991
(3)Cabral, Manuel Villaverde, "Alguns Aspectos da Condição Feminina em Portugal", *Organizações e Trabalho*, 5/6, Dezembro, p. 22, 1991
(4)Wolf, Naomi, *O Mito da Beleza*, Lisboa, Difusão Cultural, p. 32, 1994
(5)Rodrigues, Maria de Lurdes, " Apresentação", *Organizações e Trabalho*, 5/6, Dezembro, p. 12, 1991
(6)Alves, Clara Ferreira, "Você interessa-se pela coisa?", *Expresso*, 24 de Junho, p. 44, 1995

DiRiGIR



separata

A comunicação escrita e a imprensa são, ainda hoje, o meio privilegiado de comunicação na empresa.
O jornal de empresa ocupa um lugar especial. Mas prepará-lo e concretizá-lo requer um saber próprio — é esse saber que a DIRIGIR entendeu ser útil sintetizar e apresentar nesta Separata.

ara que a comunicação não pare...

a DIRIGIR

EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR Nº 44
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

GUIA DO JORNAL DE EMPRESA

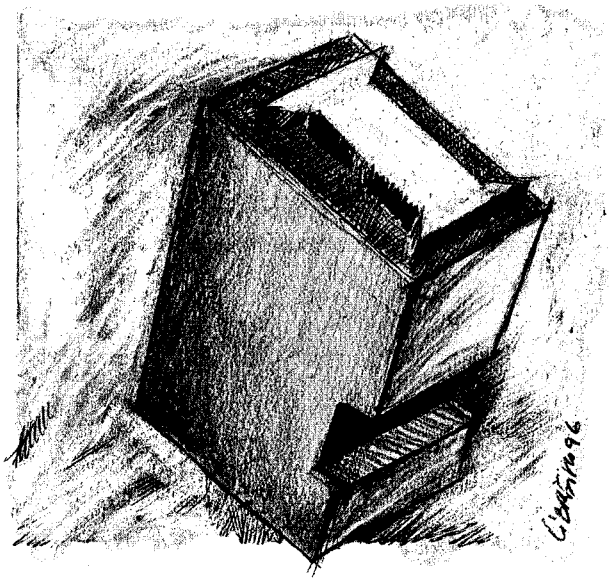
A comunicação é hoje um factor determinante e central no desenvolvimento das empresas. Para existir e evoluir de forma durável, a empresa tem de construir e consolidar um verdadeiro território de identidade e de personalidade, profundamente ligado à sua cultura. O grupo humano que constitui o sistema aberto que é uma empresa encerra em si uma energia e um potencial incalculáveis, que são hoje considerados o verdadeiro motor do desenvolvimento e do crescimento das empresas.

Todas deviam ter um plano estratégico de comunicação global que posicionasse a empresa e lhe desse uma personalidade única, reconhecida por todos os seus públicos e distinta da concorrência.

A IMPRENSA DE EMPRESA

Existem muitas e diferentes formas de comunicar numa empresa.
Iremos falar de uma delas, a comunicação escrita, e de um meio de comunicação escrita, o jornal de empresa.
Geralmente gratuita e sem publicidade, a imprensa de empresa pode ser classificada em três grandes categorias:

— publicações no âmbito da comunicação interna;
— publicações no âmbito da comunicação externa;
— publicações mistas.



Forma mais clássica e menos dispendiosa de comunicar, a comunicação escrita permite uma difusão alargada, sendo adaptável a qualquer tipo de empresa. Favorece o controlo da informação e por isso é usada sobretudo para comunicação interna descendente. Utiliza vários meios como o jornal, a caixa de ideias, a sondagem, o memorando, etc.

Nesta separata iremos debruçar-nos sobre o jornal interno, mas começaremos por fazer uma breve alusão ao jornal externo e ao jornal misto.

O Jornal Externo

Meio de comunicação entre a empresa e os seus públicos externos, tenta transmitir à envolvente, de forma clara, quais são os valores e qual é a missão e a finalidade da empresa. É uma espécie de cartão de visita da empresa. Daí que tenha de ser construído e concebido com extremo cuidado, pois tudo o que veicular vai contribuir para melhorar ou piorar a imagem que existe da empresa. Traço de união com o exterior, espera-se que as informações que divulga venham filtradas, de forma a serem veiculadas apenas aquelas informações que contribuem para consolidar uma determinada imagem. Sinal de abertura e de flexibilidade, o jornal externo tem como principais funções:

— seduzir e convencer novos públicos;
— fidelizar os clientes através da criação de laços privilegiados;
— alargar o círculo de relações da empresa.

Jornal Misto

Combina as diferentes qualidades do jornal interno e externo num só. Na prática, verifica-se que os jornais de empresa, embora não sejam concebidos como tal, são geralmente mistos.

O Jornal Interno

Suporte privilegiado da comunicação interna, o jornal é um meio de comunicação flexível e cheio de potencialidades. Cada empresa pode criar o jornal que lhe convém, de acordo com os seus objectivos e com o seu orçamento. Pode ser um órgão de informação, um instrumento de formação, um meio de expressão dos empregados ou tudo isto ao mesmo tempo. Porém, a sua principal missão é a de informar atempadamente os empregados sobre tudo o que

estiver relacionado com a vida da empresa, para que não leiam primeiro no exterior notícias que o jornal deve difundir em primeira mão. É gratuito, o que o torna suspeito, já que quem o edita é a direcção da empresa. Por isso, há que ter cuidado: um bom jornal interno não pode ser um meio de autopromoção dos dirigentes, mas também não pode ser uma tribuna dos empregados. Tem que encontrar uma fórmula intermédia e equilibrada para ser reconhecido como credível pelos seus leitores.

FUNÇÕES DO JORNAL INTERNO

Motivar

A motivação dos empregados é o objectivo prioritário de um jornal interno. Tratados como interlocutores responsáveis e fiáveis, os empregados assumem melhor a "missão" da empresa, que o jornal se encarrega de difundir e explicar.

Desenvolver o Sentimento de Pertença

Uma das grandes finalidades de um jornal interno é criar uma estreita solidariedade entre os empregados de uma empresa, desenvolvendo a todos os níveis, e sem qualquer noção de hierarquia, o sentimento de pertença a uma organização.

Valorizar as Experiências

O jornal é uma espécie de espelho que reflecte os modelos e os comportamentos positivos que se pretendem multiplicar dentro da empresa. Permite à empresa comunicar a um indivíduo ou a um grupo o seu reconhecimento por um determinado projecto que é levado a bom termo, ao mesmo tempo que valoriza um capital de saber que faz parte da empresa.

Destruir Barreiras

O diálogo dentro de uma empresa é difícil. Cada um dos departamentos tem a sua linguagem e a tendência é para se fechar sobre si. Facilmente entram em conflito uns com os outros. O jornal, através de uma comunicação transparente, fornece uma visão da empresa como um todo, contribuindo para desfazer as barreiras à comunicação.

Explicar a Estratégia da Empresa

É sem dúvida o melhor suporte para explicar e ilustrar, de forma atraente, a estratégia da empresa. Temas pesados podem ser abordados de forma agradável, numa entrevista ou numa reportagem, sendo provável que sejam lidos por um maior número de pessoas.

Formar

Não pode ser desprezada a sua capacidade de difundir informação na área da formação. Sensibilizar para uma nova técnica, explicar as vantagens de um procedimento diferente, são formas subtis de passar uma informação mais técnica, mas indispensável.

VANTAGENS DE UM JORNAL DE EMPRESA

Em relação aos restantes meios de comunicação interna, o jornal de empresa oferece várias vantagens.

Credibilidade

Tal como o livro, é referenciado como algo de nobre no nosso inconsciente; é mais difícil ser directamente deitado para o lixo, como se deita um folheto ou um *memorandum*.

Leitura Fácil

Sem nos apercebermos disso, estamos habituados às técnicas e ao estilo jornalístico, já que todos lemos pelo menos um jornal diário ou um semanário. Daí que o jornal interno seja lido com muito maior facilidade do que se lê um "Relatório e Contas".

Oportuno

O aspecto periódico do jornal permite à empresa que o edita uma presença regular junto dos seus públicos. Isto permite a difusão de mensagens impossíveis de veicular através de suportes do tipo brochura ou folheto, geralmente dispendiosos, demorados e rapidamente desactualizados. Através do jornal de empresa pode-se, a qualquer momento, dizer o que se precisa dizer, no momento exacto, sem custos adicionais e com rapidez. A periodicidade é a que convém à dinâmica da empresa e ao seu orçamento. É conveniente que, uma vez definida, seja respeitada.

Suporte Não Rígido

Embora exista um *lay-out* que se mantém nas suas linhas gerais, de número para número, há vantagem em "arejar" o jornal — substituindo umas rubricas, dando mais espaço às imagens — sem que isto vá perturbar os hábitos de leitura dos destinatários. Esta reformulação permanente, dentro de certos limites, só torna o jornal mais interactivo, favorecendo a sua aceitação por parte dos leitores.

Suporte Multifacetado

Sendo um espaço aberto a todo o tipo de assuntos, é muito útil para as empresas que, deste modo, não precisam de editar um documento especial cada vez que querem veicular uma informação determinada. Sem um jornal interno, inúmeras informações não encontram espaço adequado à sua divulgação.

Características Persuasivas

O jornal tem um poder de persuasão e de esclarecimento único. A entrevista a um director de topo, a reportagem sobre um determinado processo de fabrico ou sobre as vantagens e desvantagens de se usarem determinados equipamentos de segurança, são testemunhos que fazem parte das técnicas jornalísticas de persuasão e que se utilizam num jornal interno.

Relação Custo/ /Eficácia Competitiva

Os preços de concepção, redacção, maqueta e execução são menos elevados do que os preços de uma brochura ou de um folheto. Dado o seu carácter repetitivo, ao longo dos vários números, requer apenas um trabalho de adaptação e acompanhamento gráfico. A sua periodicidade permite a negociação de melhores preços do que os que se conseguem para edições pontuais. Pelo facto de ser um jornal, não se espera que seja feito nos mesmos papéis luxuosos em que é feita uma brochura ou um folheto. Já se imaginou o *Público* em papel *couché*, alto brilho, de 200 g.?

Feedback do Seu Público

Enquanto que é impossível à empresa medir o impacte de uma brochura ou de um folheto, é sempre possível, através de um questionário ou de um correio dos leitores, obter *feedback* do efeito daquele meio de comunicação.

Flexível

Pode ser usado por médias e pequenas empresas, e a sua difusão pode ser reduzida a um público limitado ou não.

Acessível

Qualquer pessoa pode pegar na caneta e escrever umas linhas, o que faz do jornal um meio acessível a todos os que trabalham numa organização.

PASSOS A DAR PARA CRIAR UM JORNAL DE EMPRESA

1. Fazer Um Estudo Prévio

Quem, diz o quê, a quem? Há que começar por definir a situação da comunicação interna da empresa.

— **Quem quer informar?** A direcção da empresa, um determinado serviço, todos os empregados, só alguns?

— **O que é que quer informar?** Informações oficiais e controladas ou favorecer o boato? Informação ascendente ou descendente? Quais são os centros de interesse do público leitor? E quais as suas necessidades de informação?

— **Quem se quer informar?** Qual o perfil socio-profissional e o nível cultural do público leitor? Será que se sentem bem informados? Será o jornal a fórmula mais adequada para as necessidades identificadas?

Esta auditoria pode ser encomendada a auditores externos ou feita internamente. Seja qual for a opção que se faça, uma coisa se deve evitar: lançar um jornal em função de um *feeling*, de uma intuição, sem fazer um estudo prévio.

2. Escolher a Equipa Que Vai Ficar Responsável Pela Edição do Jornal

Qualquer empresa que pensa fazer um jornal enfrenta um dilema: fazer o jornal com a "prata da casa", recorrer a uma agência de comunicação ou, em alternativa, optar por uma solução mista?
Em função dos objectivos de comunicação definidos, a empresa deve analisar com minúcia factores como o orçamento disponível, o grau de sofisticação do jornal, as pessoas disponíveis para o fazer, etc.

Se pensa fazer um jornal de empresa, tenha cuidado com estas "armadilhas":

- lançar um jornal sem primeiro fazer um estudo prévio;
- fazer o estudo e não dar a devida importância às conclusões;
- fazer o estudo com uma amostra pouco significativa do público leitor;
- impor o jornal mesmo que se chegue à conclusão que ninguém o deseja;
- fazer um jornal sem definir primeiro, com rigor, os objectivos de comunicação da empresa.

• FEITO INTERNAMENTE, com a "prata da casa", vai ser necessário que a empresa se organize para esse fim. Tem que criar uma estrutura interna que fique responsável pela edição do jornal. Essa estrutura deve integrar, pelo menos, sete pessoas, que respondem por todas as fases da vida de um jornal: concepção, realização e produção. **Essa equipa deve integrar os seguintes técnicos:**

— Director da publicação: autoridade moral do jornal, deve ter uma função "inspiradora" e motivadora. Convém que pertença aos quadros da empresa.

— Coordenador ou chefe de redacção: a empresa que decida fazer o jornal com a "prata da casa" deve recrutar para este lugar alguém com o perfil adequado. Não é fácil encontrar, entre os quadros da empresa, alguém que tenha, ao mesmo tempo, capacidade para ser animador, criativo, redactor, coordenador, relações públicas, investigador, decisor e, simultaneamente, que tenha disponibilidade para ir a muitos seminários e congressos que tratem do tema central do jornal e para ler muito.

— Redactor: em função do número de artigos de cada jornal, deverá haver um ou mais redactores. Estes podem ser *free-lancer* ou fazerem parte do quadro da empresa mas, tal como o chefe de redacção, devem ser recrutados entre jornalistas ou ex-jornalistas profissionais.

— Responsável gráfico: assina a identidade gráfica do jornal. Pode acumular com as funções de *designer* responsável pela maqueta, embora apenas "juniores" aceitem esta duplicação.

— Fotógrafo: pode ser um *free-lancer* ou fazer parte do quadro.

— Secretária de redacção: elemento indispensável, apoia o chefe de redacção nos seus múltiplos contactos.

— Revisor: nenhum jornal deverá sair sem primeiro passar pelos olhos e pelas mãos de um revisor. Pode ser um *free-lancer*.

• FEITO EXTERNAMENTE, tem a vantagem de não exigir uma equipa especializada que se responsabilize pelo jornal.

Hoje em dia, muitas empresas são de opinião que mais vale canalizar esforços e investir energia naquilo que se sabe mesmo fazer, os seus *core business*, e deixar aos especialistas, através da subcontratação, as tarefas para as quais eles estão vocacionados, o que garante, à partida, melhores resultados.

A elaboração de um plano editorial, a recolha de informação, a redacção de artigos num estilo jornalístico ajustado à cultura de cada empresa e realização de entrevistas ou de reportagens, o acompanhamento da paginação e das diferentes fases de produção de um jornal não são tarefas fáceis de improvisar.

Trata-se de uma área que exige profissionais especializados. A prová-lo está o aparecimento, nos últimos anos, de agências de comunicação que se dedicam essencialmente à concepção e à realização de jornais de empresa. A produção deste tipo de suporte de comunicação é um trabalho laborioso que, para ser feito número a número sem que represente para todos uma espécie de "pesadelo", exige uma infra-estrutura humana apoiada por uma metodologia rigorosa. Daí que o recurso a uma agência de comunicação seja a solução mais simples e, por mais paradoxal que possa parecer, a mais económica. As agências que fazem geralmente vários jornais estão em condições de negociar com fotógrafos, revisores e tipografias preços muito mais competitivos do que aqueles que uma empresa consegue isoladamente. Se a empresa se der ao trabalho de somar todos os custos relativos à produção interna da publicação, sem se esquecer de incluir o tempo real gasto pelas pessoas envolvidas, bem como os respectivos ordenados, chega à conclusão que o custo final é sensivelmente superior ao preço da agência, muitas vezes para um produto de qualidade duvidosa.

3. Preparar um Orçamento

O orçamento é um ponto de partida fundamental. Pode acontecer uma de duas situações:

— a empresa define a periodicidade, o formato, a tiragem, o tipo de impressão, etc., e o orçamento é calculado em função destes pré-requisitos;

— a empresa diz: tenho X para fazer um jornal, e a partir de um orçamento limitado é que se vai tentar fazer o jornal de que a empresa precisa.

Num e noutro caso, a empresa tem sempre que percorrer os seguintes **passos para definir o orçamento**:

— concepção e criação de um número zero, numa maqueta que apresente a linha gráfica, a "cabeça" do jornal e *lay-out* de duas ou três páginas. No caso de se estar a trabalhar com uma agência, esta fase tem um custo que é pago com a adjudicação;

— preço para edição, paginação, revisão e impressão de cada número.

É evidente que convém consultar vários fornecedores para se poder comparar preços e condições. Não esquecer que o preço e os serviços oferecidos não representam nada se não houver a garantia de que os prazos são cumpridos e que apenas serão permitidos atrasos devidamente justificados.

4. Arrancar Com o Jornal

Conselho Redactorial

A eficácia do Conselho Redactorial depende da sua maneira de funcionar. Para ser realmente um elemento dinâmico e de apoio à realização de um jornal, têm de ser respeitadas algumas condições:

— devem ser realizadas periodicamente reuniões com uma duração limitada (entre duas a três horas no máximo), e em data que convenha a todos os elementos do Conselho Redactorial;

— para cada número deve ser feita uma reunião de arranque e uma de controlo;

— cada reunião deve ter uma ordem de trabalhos definida que é dada a conhecer antecipadamente;

— deve ser feita uma acta destas reuniões que, posteriormente, é enviada aos membros do Conselho Redactorial.

Planeamento Anual e Planeamento Número a Número

O Conselho Redactorial deve reunir anualmente para definir as linhas gerais da publicação, objectivos de comunicação a atingir, secções a manter e a criar de novo, reformulação da linha gráfica, etc.
Número a número, partindo da data em que se pretende que o jornal esteja pronto, tem que se definir um plano retrospectivo realista que tenha em linha de conta os atrasos próprios de cada uma das fases de produção do jornal.

A seguir, damos, um exemplo de um plano retrospectivo, com os tempos ideais (em dias úteis) para cada fase:

1 dia	— entrega ao destinatário
1 dia	— entrega na empresa de embalamento
4 a 5 dias	— impressão
4 a 5 dias	— produção de fotolitos
1 dia	— revisão da 2ª maqueta
2 dias	— revisão da 1ª maqueta
2 dias	— imagens e ilustrações
5 dias	— entrevistas, reportagens, redacção de textos, reescrita de textos, *leads*, etc.
1 dia	— reunião do Conselho Redactorial

Ingredientes de Um Bom Jornal Interno

— uma linha orientadora clara: um bom jornal interno tem que apresentar um conteúdo coeso e harmonioso, número a número;

— ajustado à cultura da empresa: o jornal tem que estar permanentemente adaptado à situação actual da empresa. O tom dos artigos tem de ser adequado à cultura de cada empresa;

— apresentação agradável: a maqueta deve ser tão trabalhada como a de um periódico. A paginação deve assegurar um bom equilíbrio entre o conteúdo e os elementos gráficos;

— deve ser periódico: mensal, bimestral ou trimestral;

— deve ser profissional: os artigos devem ser fáceis de ler, os títulos têm de ser apelativos, deve ter *leads*, intertítulos e caixas. As fotos devem todas ter legendas. Devem ser usadas as técnicas do jornalismo: artigos de fundo, entrevistas, reportagens, breves, pequenos anúncios, secções fixas, etc;

— deve revelar abertura de espírito e sentido de humor;

— não deve ser "a voz do dono", muito embora se saiba quem o dono é. Também não deve ser tribuna de empregados. Deve procurar, de forma equilibrada, dar vez e voz a uns e a outros, em entrevistas e reportagens, no correio dos leitores, enfim, nas formas tidas por mais convenientes;

— deve formar e informar: os artigos, se bem que sejam informativos, devem ser escritos de forma pedagógica. A informação deve ser clara, objectiva e completa. Seja como for, os temas abordados devem ser do interesse dos empregados pois, antes do mais, um bom jornal deve ser lido pelo público a quem se dirige.

MADALENA AVILLEZ
Directora da Oficina Criativa Comunicação e Design

PAPEL 100% RECICLADO. **DESIGN**: NUNO GASPAR. **ILUSTRAÇÃO**: MANUEL LIBREIRO. **IMPRESSÃO**: TIPOGRAFIA PERES, SA.

Estamos no presente visando o futuro

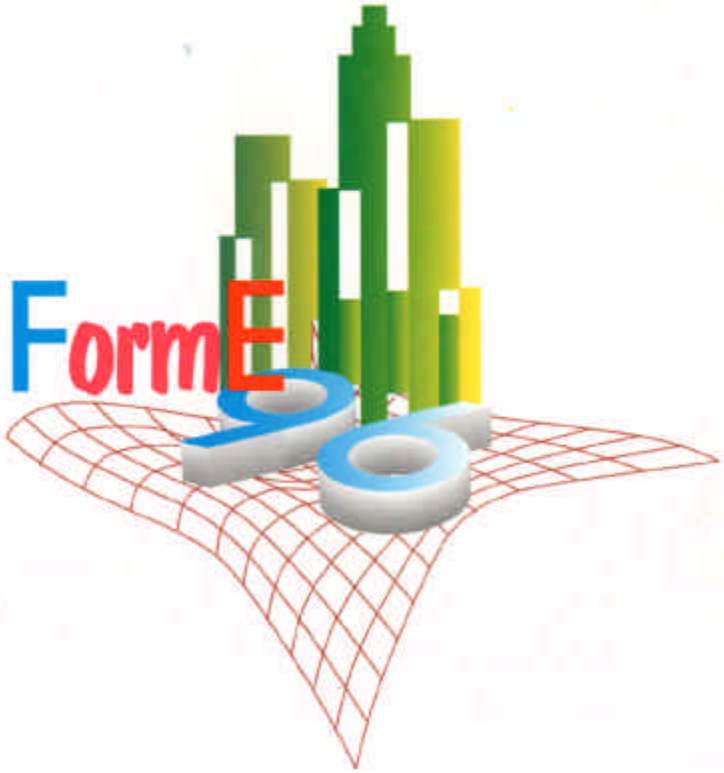
Sendo o Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) a publicação oficial do MQE para Legislação, Jurisprudência e Regulamentação do Trabalho, projectou o SICT, (Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica do MQE), acompanhando a linha evolutiva de produção de informação em suporte multimédia, a edição do CD-ROM do BTE Regulamentação do Trabalho (I Série publicada desde 1979) em 2 discos: um de 1979 a 1994 e outro, 1995 e 1º trimestre de 1996.

Com uma mais valia de pesquisa em CD-ROM de informação relativa a 40.000 páginas e trimestralmente actualizada, estamos no presente visando o futuro.

Propriedade: **MQE**
Edição: Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica
Praça de Londres, 2 - 1 1091 Lisboa Codex
Produção: UNL/CITI

3º FÓRUM EMPREGO FORMAÇÃO

Exponor, 2 a 6 de Novembro de 1996



QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS E QUALIDADE NA FORMAÇÃO
ANO EUROPEU DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO AO LONGO DA VIDA

Organização em paralelo de um Seminário,
uma Exposição Documental e uma Mostra ao Vivo
com actividades práticas de Formação Profissional

Entrada Livre
Visite-nos!

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO PARA A QUALIFICAÇÃO E O EMPREGO

CE-IEFP / Set. 96