

DIRIGIR

revista para chefias

SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

SEPARATA

Livro Verde
da Sociedade
da Informação



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



Um Contributo para a melhoria das CONDIÇÕES DE TRABALHO em Portugal

As nossas Áreas de “Negócio”

- *Conflitos Laborais*
- *Riscos Profissionais*
- *Regulação Sócio-Económica*
- *Inovação Organizacional*
- *Relações de Trabalho*

O nosso “Gesto Profissional”

- *Desenvolvimento*
 - *Metodologias*
 - *Estudos*
 - *Diagnóstico*
- *Apoio Técnico*
- *Animação e Divulgação*
- *Gestão de Sistemas*
- *Concepção e Dinamização de Projectos*
- *Certificação*
- *Acreditação*
- *Controlo*

Estamos em
todo o País

A nossa Missão:

“Promover o desenvolvimento e a implantação de sistemas e metodologias de inovação, prevenção e controlo, com vista à melhoria das CONDIÇÕES DE TRABALHO, tendo em atenção os contextos sociais, culturais, económicos e tecnológicos da sociedade e das empresas”

S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
O empreendedor, esse desconhecido	3
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
Os desafios para o emprego • <i>Isabel Faria Vaz</i>	7
Tendências revelam o perfil	11
da profissões do futuro • <i>João Adamor Neves</i>	
A grande ironia do nosso tempo	13
<i>Paula Maria Mendes Namita</i>	
Contributos para o estudo do impacte	16
das tecnologias de informação nas organizações	
<i>José Maria Pedro</i>	
FORMAÇÃO	
Sabia que... • <i>Antonieta Romão</i>	21



CAPA: CÔMICA, ESCULTURA DE JOSÉ AURELIO. FOTO: JORGE BARROS



PROGRESSÃO QUALITATIVA DA CARREIRA

HISTÓRIA E CULTURA	
Era dos descobrimentos... Tanto nada	24
para tanta coisa • <i>Elvira Pereira e Fernando Casqueira</i>	
GESTÃO	
Progressão qualitativa da carreira • <i>Silvio Brito</i>	28
Teletrabalho: O desafio do tempo	35
<i>José Garcez de Lencastre e Miguel Freitas</i>	
Criar uma empresa — Incubadoras de empresas	40
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	
Disse sobre gestão	44
EUROFLASH	45
ASPIRINAS DA ALMA	
Um lazer de vanguarda • <i>Albuquerque Tavares</i>	46

DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Uma reflexão sobre a comunicação eficaz	48
<i>Arménio Rego</i>	

SOCIEDADE	
Do design à publicidade	53
Onde está a comunicação • <i>Maria João Vasconcelos</i>	

BREVES	57
LIVROS A LER	60
CLASSIFICADOS	62
ÍNDICE	63

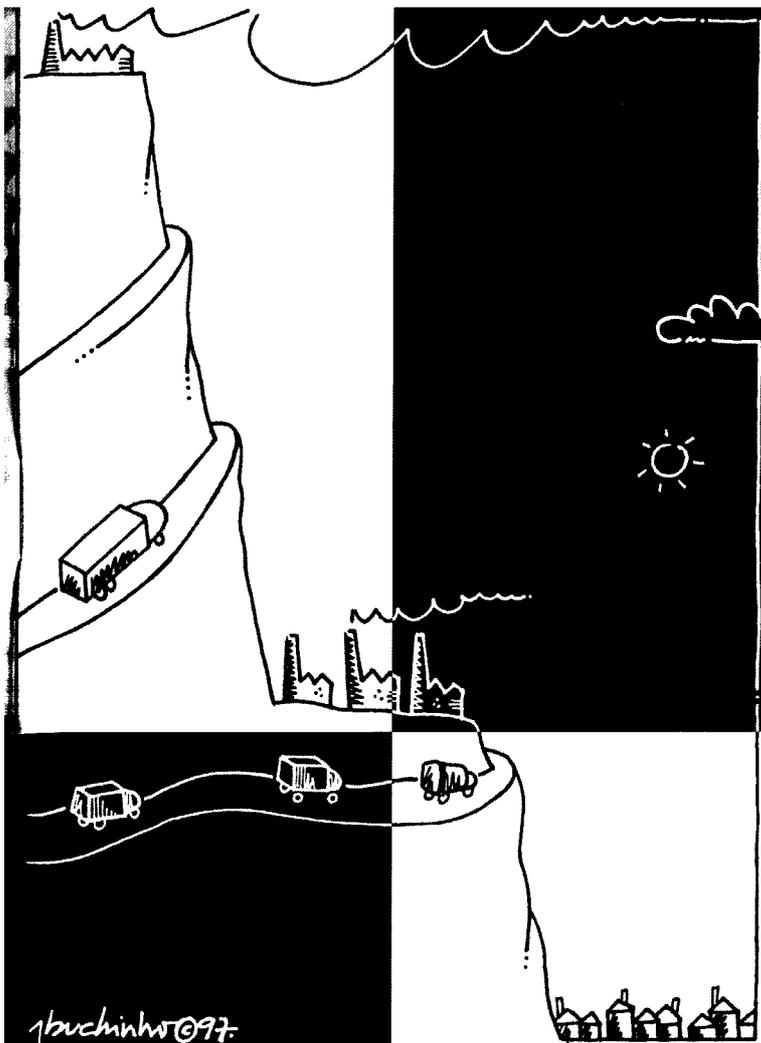


ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDENADORA: LÍDIA SPENCER BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, ELIZABETE MIRANDA, HENRIQUE MOTA, JOÃO PALMEIRO, LÍDIA SPENCER BRANCO, MADALENA AVILEZ, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA. COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, ANTONIETA ROMÃO, ARMÉNIO REGO, ELVIRA PEREIRA, ISABEL FÁRIA VAZ, JOÃO ADAMOR NEVES, JOSÉ GARCEZ DE LENCÁSTRE, JOSÉ MARIA PEDRO, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, MARIA JOÃO VASCONCELOS, MIGUEL FREITAS, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PAULA MARIA MENDES NAMITA, SILVIO BRITO. REVISÃO TIPOGRÁFICA: PAULO RAMOS. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: FC - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, BARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, SÉRGIO REBELO. FOTOS: RITA GUERRINHO TORRÃO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. APOIO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, ANA MARIA VARELA, ISABEL ALEXANDRA TAVARES. REDACÇÃO E ASSINATURAS: DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL - DIRECÇÃO DAS REVISTAS. TEL.: (01) 8082967 - EXT.: 2322, 2447, 2652 - APARTADO 8236 - 1803 LISBOA CODEX. EDIÇÃO: GABINETE DE COMUNICAÇÃO. MONTAGEM E IMPRESSÃO: SOCIEDADE TIPOGRÁFICA. PERIODICIDADE: 6 NÚMEROS/ANO. TRAGEM: 20 000 EXEMPLARES. CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME COMPLETO, DATA DE NASCIMENTO, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, EMPRESA ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE. AO APARTADO 8236 - 1803 LISBOA CODEX. NOTADA NO ICS. DEPÓSITO LEGAL N.º 17519/97. ISSN: 0671-7194. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEFPE. É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, PARA FINS NÃO COMERCIAIS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA.

De há muito que era nossa intenção proporcionar aos leitores e colaboradores da DIRIGIR um debate alargado em torno de alguns dos temas centrais seleccionados para cada número que, pela sua importância e actualidade, justificassem um aprofundamento que o espaço limitado da revista obviamente não permite. O tema central do presente número — A Sociedade da Informação — é, sem dúvida, um dos mais actuais, pelo impacto que tem nas pessoas e nas organizações e pelos efeitos que provoca ao nível das qualificações e do emprego. Justificava-se, por isso, plenamente que sobre esta temática se organizasse um desses encontros, de forma a permitir o confronto de ideias e o cruzar de experiências pessoais diversas para melhor se compreenderem, por um lado, os benefícios e as oportunidades que a Sociedade da Informação pode oferecer nos diferentes campos de actividade e, por outro, as barreiras que ainda hoje se colocam ao seu acesso generalizado e os riscos que podem advir para os info-excluídos. Aproveitando também para assinalar a passagem do 10.º aniversário e a publicação do 50.º número da DIRIGIR, efemérides ocorridas recentemente, o referido encontro teve lugar no passado dia 21 de Novembro, no Centro Cultural de Belém. Embora se tivesse contado com uma significativa presença de leitores, seria sempre impossível fazer participar todos eles. Por isso, e para que nenhum fique privado do que de mais significativo foi dito no decorrer do encontro, são reproduzidas nas páginas seguintes algumas das comunicações apresentadas. Porque este irá ser o último número de 1997, não queremos também deixar de formular ardentes votos para que o ano de 1998 seja, para todos aqueles que nos lêem, um ano repleto de sucessos, na companhia da DIRIGIR.

Adelino Palma



O EMPREENDEDOR, ESSE DESCONHECIDO

J. M. MARQUES APOLINÁRIO⁽¹⁾

Economista

Hoje em dia o pequeno empresário passou a estar no centro das atenções como agente criador de riqueza e de emprego, em contraste com a rigidez da grande empresa e a impotência do Estado para fazer face a estes objectivos.

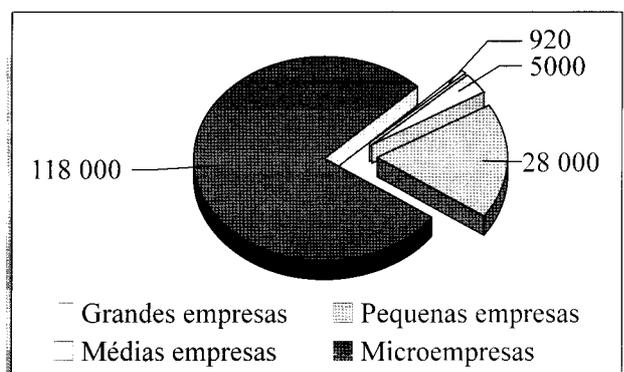
No entanto, ainda há poucos anos a pequena empresa era vista praticamente como um resquício da história, um ente condenado ao desaparecimento. Basta recordar que há cerca de três décadas um *best-seller* na área da economia, *Le Défi Américain* (O Desafio Americano) de Jean-Jacques Servant-Schreiber, um jornalista francês, previa que no dealbar da década de 90 as economias mundiais seriam possuídas e dirigidas por uma escassa dúzia de grandes empresas multinacionais, cujas fábricas produziriam cerca de 90 por cento dos bens industriais de todo o Mundo.

Mas quando Schreiber, nesse *best-seller*, anunciava que o futuro iria pertencer às grandes empresas, de facto as coisas já estavam a mudar: a dinâmica da economia começava a deslocar-se das grandes unidades para as unidades de média e pequena dimensão. Com a rápida evolução tecnológica e as reestruturações em massa a que as grandes empresas foram obrigadas, nas múltiplas versões de *downsizing*, *outsourcing*, *reengineering*⁽²⁾, e outras terapias de salvação económica, não tardaria que os pequenos empresários passassem a ser vistos como verdadeiros “heróis”. Eles passaram a ser a demonstração clara, e necessária, de que é possível ter sucesso mesmo partindo do zero.

Hoje, ao contrário das profecias que venderam livros, por toda a parte, a maioria das empresas continua a ser constituída por unidades de pequena dimensão, controladas e geridas por uma única pessoa ou por um número muito reduzido de pessoas, geralmente da mesma família.

No nosso País a realidade é esta: quase 99 por cento das empresas são PME. Fora do universo PME, há apenas cerca de 920 empresas. E dentro desse universo, a grande, grande maioria (118 mil) são microempresas. As pequenas empresas são 28 mil e médias empresas há apenas 5 mil⁽³⁾.

GRÁFICO 1



Se, além do universo esmagadoramente maioritário das pequenas e microempresas, considerarmos que anda à volta de 1 milhão o número de trabalhadores independentes — não contando já os cerca de 140 mil que acumulam trabalho por conta própria com trabalho dependente —, pode ter-se uma ideia da importância relativa das micro-unidades, tanto no plano económico como no plano social, e compreender a razão por que, também em Portugal, o empreendedor individual tende a estar cada vez mais na ordem do dia.

No entanto, e apesar dessa crescente atenção, são escassos ou praticamente inexistentes os estudos aprofundados que entre nós têm sido dedicados a este assunto, sendo patente um geral desconhecimento das atitudes, valores e comportamentos deste grupo de agentes económicos. Adiantaria mesmo que também o ensino, neste capítulo, está ainda muito aquém das necessidades. Os livros e cursos de gestão versam quase unicamente sobre grandes empresas constituídas em sociedades anónimas e dirigidas por profissionais especializados, raramente chegando a mencionar as empresas familiares ou em nome individual como objecto de estudo.

Por múltiplas razões, prevalece, assim, a tendência de se substituir a falta de conhecimento objectivo sobre o pequeno empresário por um acervo de ideias feitas, mais ou menos preconceituosas, e são estas ideias, não raro fixistas e deturpadas, que muitas vezes servem de referência ou alicerçam decisões num domínio afinal tão pouco conhecido. A título de exemplo: duas ideias feitas, amplamente difundidas e acarinhadas não só ao nível do imaginário geral como dos ensinamentos ministrados nos cursos de gestão, que não de puras figuras de retórica são **o mito da grande ideia** e **o mito da pessoa genial**.

“Uma das mais fascinantes conclusões das nossas pesquisas” — afirma James Collins⁽⁴⁾, um investigador que se tem dedicado a estudar as razões do êxito empresarial, “é que, para criar uma ‘empresa de visão’ não são necessários nem uma grande ideia, nem um grande líder”. Pensamos que estas surpreendentes conclusões devem obrigar-nos a olhar o êxito das empresas — e em particular o empreendedor individual — de um ângulo totalmente diferente daquele que costuma ser utilizado.

O MITO DA “GRANDE IDEIA”: SÓ COM UMA GRANDE IDEIA SE PODE DAR INÍCIO A UMA BOA EMPRESA

No imaginário sobre criação de empresas costuma enfatizar-se muito a importância da ideia de mercado.

Parece afirmar-se que para haver alguma probabilidade de êxito a ideia de mercado, à partida, tem de ser no mínimo brilhante. Depois, sim, é só controlar a curva de crescimento do negócio. Todavia, pelo que nos é dado observar, esse imaginário — por muito convincente e penetrante que seja — não é confirmado pela realidade. As pessoas que conhecemos e que fundaram empresas prósperas raramente se comportaram dessa forma. Caso após caso, verificamos que os seus exemplos contrariam o pressuposto, um tanto romanesco, da ideia fabulosa, tão do agrado dos modismos da literatura de gestão. As ideias, em si, não são boas ou más, independentemente de quem as tem e se dispõe a desenvolvê-las. Por isso, olhar à ideia de mercado sem atender à pessoa que a protagoniza significa, como o pateta da galinha dos ovos de ouro, concentrar a atenção no ovo e ignorar a dita galinha.

Casos paradigmáticos da história dos negócios como a Sony, ou a Matsuchita Electric, e muitos outros, estão longe confirmar as ideias amplamente propagadas sobre as origens das empresas. Acaso pode o leitor adivinhar quem disse isto?: “O pequeno grupo realizou uma reunião (...) e, durante semanas, tentaram imaginar que tipo de negócios a nova empresa deveria iniciar, para fazer dinheiro.” Pois bem, trata-se de uma citação atribuída a um senhor chamado Akio Morita e a nova empresa ali referida é tão-só a mundialmente conhecida Sony. Veja-se bem, “durante semanas, tentaram imaginar que tipo de negócio a nova empresa deveria iniciar...”.

Outro exemplo: reza a história que Matsuchita, o senhor da Panasonic — para alguns o “empreendedor do século” —, criou a Matsuchita Electric para fabricar um novo modelo de tomadas eléctricas e, como conta John P. Kotter⁽⁵⁾, iniciou o seu negócio em 12 metros quadrados, na sua própria casa, com poucas economias e quatro ajudantes, incluindo a mulher. E nenhum deles sabia à partida como se fabricava uma tomada eléctrica.

Efectivamente, poucas empresas têm a sua raiz numa grande ideia ou num produto fabuloso. Felizmente que a realidade é mais prosaica. Feita com inspiração, sim, mas principalmente com transpiração. Aliás, o que é isso de uma ideia fabulosa? Uma ideia aparentemente pouco prometedora pode ser um enorme sucesso nas mãos de uma pessoa empreendedora e fortemente motivada, ao passo que outra ideia que possa parecer excelente poderá virá a redundar em fracasso se o seu portador não tiver a preparação e as características necessárias para a pôr em prática.

A CRIAÇÃO MÁXIMA DO EMPREENDEDOR NÃO É O PRODUTO, É A EMPRESA

Efectivamente, e adoptando de novo a expressão de James Collins, os verdadeiros empreendedores geralmente são “fabricantes de relógios”, não são “indicadores da hora”. Isto é, devem concentrar-se mais em construir uma organização que funcione — fabricar o relógio — do que em caçar ideias fabulosas. A primeira preocupação dos seus esforços não deve ser perseguir a grande ideia. A sua maior criação deve ser, sim, a própria empresa. Esta, a empresa, é que é o veículo para os produtos e não os produtos o veículo para a empresa.

Não queremos com isto dizer que as empresas que conhecemos, e em particular as dos casos paradigmáticos anteriormente referidos, nunca tivessem tido boas ideias ou produtos excelentes. Tiverem-nos, concerteza. Como é evidente, estas empresas não existem simplesmente para ser empresas, mas para fazer coisas úteis. O que pensamos é que, e de novo na companhia de Collins, o fluxo de produtos e serviços excelentes com que as boas empresas conseguem dominar no mercado resulta mais do facto de serem organizações extraordinárias do que o contrário.

Conta-se que, em 1973, um jornalista terá perguntado a Dave Packard (um dos dois fundadores da Hewlett Packard) que decisões específicas quanto aos produtos considerava mais importantes para o crescimento da companhia. Surpreendentemente, a resposta de Packard não incluiu uma única decisão de produção. Referia apenas decisões organizacionais: criar uma equipa técnica, políticas de pessoal, filosofia de gestão, etc. Numa frase bem achada, o jornalista intitulou o artigo: “O presidente da Hewlett Packard criou a companhia por cálculo, e a calculadora por acaso.” Moral da história: a grande criação de Bill Hewlett e Dave Packard não foram o osciloscópio ou a calculadora de bolso, produtos famosos da HP. A sua grande criação foi a empresa Hewlett Packard.

QUEM GANHA A CORRIDA NÃO É A LEBRE, É A TARTARUGA

Já não há produtos para toda a vida. Todos os produtos, serviços ou grandes ideias, por muito inovadores que sejam, acabam sempre, e cada vez mais rapidamente, por se tornar obsoletos. A empresa, essa, é que não pode tornar-se obsoleta. Os seus dirigentes têm que

ter a visão e a capacidade organizativa de a fazer mudar e evoluir para além do ciclo de vida dos produtos. Se se amarrar o destino da empresa ao sucesso de um produto específico, então sim, as probabilidades de fracasso se a ideia falhar são de facto consideráveis.

Por outro lado, parece essencial não esquecer também que aquelas que hoje são consideradas boas empresas não tiveram todas um sucesso empresarial imediato. Isto é, não há correspondência exacta entre o sucesso empresarial inicial e o bom êxito futuro da empresa. Muitas das boas empresas, no início da sua existência, tiveram que enfrentar sérios reveses por motivo de produtos falhados ou com êxito moderado. Não se pode exigir o *jackpot* logo na primeira jogada. Nesta coisa das empresas, a corrida é de fundo não é de velocidade.

MITO DO EMPRESÁRIO GENIAL: SÓ AS PESSOAS DE QUALIDADES EXCEPCIONAIS PODEM SER BONS EMPRESÁRIOS

Um perfil forte e um estilo carismático não são de forma alguma qualidades indispensáveis para se criar uma empresa de visão e, na realidade, um tal líder poderá até ser prejudicial para a empresa a longo prazo. Alguns dos mais marcantes gestores da história dos negócios ajustam-se mal ao modelo de líder carismático — na verdade, alguns deles afastam-se claramente desse modelo. Os grandes líderes empresariais concentram-se mais em arquitectar a empresa do que em afirmar o seu ego.

Aliás, outra figura de retórica em torno do empresário tem a ver com liderança. Não faltam livros, artigos, cursos e seminários mostrando aos gestores como devem desenvolver as suas capacidades de liderança. Perguntamo-nos se isso não será pura perda de energia. Por um lado, as observações psicológicas revelam que as características da personalidade se formam relativamente cedo, através de uma combinação de genes e experiência, e há poucas provas que sugiram que, na altura em que a pessoa começa a desempenhar um papel directivo, possa fazer muito para modificar a sua personalidade básica. Por outro lado, e ainda mais importante, julgamos que esse estilo não faz falta nenhuma.

CRIAR UMA EMPRESA É UMA QUESTÃO DE MÉTODO, NÃO É UMA QUESTÃO DE GÉNIO

Não estamos a advogar que os arquitectos das boas empresas devam ser líderes fracos. Estamos simplesmente a afirmar que o sentimento geral de que para

formar uma empresa são precisas qualidades excepcionais não passa de uma ilusão. É difícil imaginar um grupo mais diversificado de pessoas que os empreendedores — no que se refere a capacidades, personalidade, valores e estilos de trabalho.

“Dos muitos executivos que conheci durante o meu trabalho na General Motors” — conta Peter Drucker⁽⁶⁾ — “não havia dois iguais. A principal impressão que me ficou foi a de uma diversidade de personalidades, caracteres e idiossincrasias, em completo contraste com o mito do ‘homem da organização’, com a sua conformidade do fato de flanela cinzenta”.

Não negamos a vantagem de as empresas terem “ao leme” indivíduos excelentes. Pelo contrário, achamos improvável que uma empresa possa ser bem sucedida com pessoas medíocres a dirigi-la. Mas a realidade é fértil em exemplos de empresários PME bem sucedidos (e também, naturalmente, de histórias de insucesso) nos quais manifestamente não se revê o modelo da pessoa genial. Daqui se conclui, portanto, que não é o génio que explica a trajectória das boas empresas. O que determina essa trajectória talvez seja, isso sim, a **vontade**, a **energia** e o **método** de quem as anima. E já agora: ainda bem que assim é, pois, felizmente, ao contrário do génio, essas sempre são qualidades melhor distribuídas entre os humanos.

O ESPÍRITO EMPRESARIAL PODE (E DEVE) SER DESENVOLVIDO

Algumas histórias fascinantes de sucesso empresarial respeitam a *self made men* — indivíduos que deixaram a escola para formar a sua empresa. No entanto, isto não autoriza a concluir que a formação não é importante. Uma preparação apropriada para a carreira de empresário requer uma combinação de características inatas de empreendedor — como “faro” para o negócio, capacidade de mudança, espírito de risco —, com aptidões e competências técnicas de gestão, para as quais a formação é indispensável. Quanto ou que tipo de cada qual, é difícil especificar. No entanto, nos últimos anos, institutos e universidades dos países mais desenvolvidos têm intensificado extraordinariamente a oferta formativa em empreendedorismo (*entrepreneurship*).

Infelizmente, nosso País, a oferta formativa na área da gestão, designadamente nas licenciaturas e mestrados, de um modo geral está ainda muito desfasada da realidade da nossa estrutura empresarial, esmagadoramen-

te dominada por pequenas e micro-unidades. Não só essa oferta é centrada nos problemas das grandes empresas e numa lógica de preparação dos formandos para o emprego, como se cinge quase exclusivamente à aprendizagem de competências técnicas. Quanto ao desenvolvimento do espírito empreendedor, pouco ou nada ainda é feito.

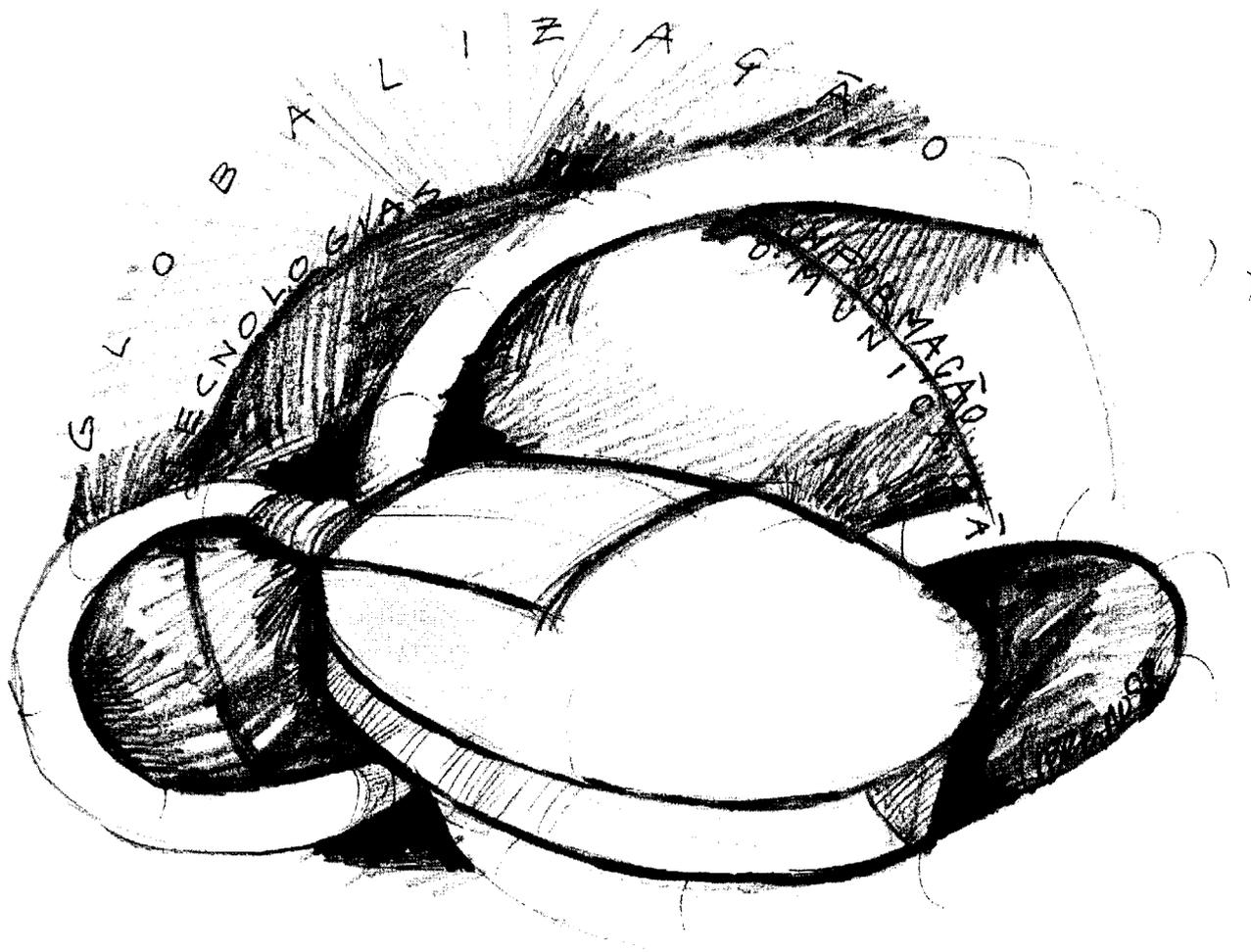
Em nosso entender, o exemplo de muitos empresários que — em Portugal e no Mundo, com pouca formação académica — conseguiram criar e desenvolver sustentadamente empresas de sucesso deveria ser melhor aproveitado como fonte de inspiração e reflexão para o desenvolvimento destas competências, inclusivamente na própria universidade.

Houve tempo em que o Mundo estava claramente dividido entre empreendedores e gestores, entre grandes empresas e pequenas empresas. Mas agora já não é assim. Agora espera-se que o pequeno empresário se comporte como um gestor, que o gestor actue como empreendedor e que ambos sejam competitivos.



NOTAS

- (1) Membro do Conselho Editorial da DIRIGIR. Intervenção efectuada no Encontro “10 Anos — 50 Números” da Revista DIRIGIR, realizado em 21.11.97.
- (2) *Downsizing*, redução da dimensão da empresa; *outsourcing*, contratação de serviços a terceiros; *reengineering*, redesenho radical dos processos de negócio.
- (3) Microempresas, empresas com menos de 10 empregados; pequenas empresas, de 10 a 99 empregados; médias empresas, de 100 a 499 empregados; grandes empresas, 500 ou mais empregados.
- (4) *Empresas de Sucesso*, James C. Collins e Jerry I. Porras, Coleção Gestão de Empresas, Livros do Brasil, Abril de 1997.
- (5) Matsuchita, “O Empreendedor do Século”, revista *Executive Digest*, n.º 37.
- (6) *Memórias de um Economista*, Editora Difusão Cultural (pág. 303).



OS DESAFIOS PARA O EMPREGO

•
ISABEL FARIA VAZ

Técnica Superior do DEP-MTS

○

A evolução recente do mercado de trabalho, no que respeita à sua caracterização e explicação, para além de permitir questionar o seu significado, permite fundamentar os desafios para o emprego que se colocam por vivermos já na Sociedade da Informação.

O fenómeno da globalização e a utilização de tecnologias de informação e comunicação, acompanhado de novas formas de organização do trabalho, são dois dos aspectos que servem para caracterizar o processo de desenvolvimento actual e que constituem o contexto em que decorre esta análise e que, ao longo desta, estará sempre subjacente.

A EVOLUÇÃO RECENTE DO MERCADO DE TRABALHO

Após a recessão de 1993 e de uma quase estagnação da actividade económica em 1994, em 1995 consolidou-se a retoma económica, o que evidencia o comportamento contra-cíclico do desemprego em Portugal por aumentar em períodos de recessão e diminuir em períodos de retoma económica.

Se compararmos os ciclos económicos nos períodos de retoma económica (1984-87 e a partir de 1994) pode-se apontar algumas diferenças entre os dois períodos em causa, que indiciam alterações profundas no mercado de trabalho. Assistimos ao crescimento do trabalho a tempo parcial em detrimento do trabalho a tempo completo e à alteração do tipo de vínculo laboral por ter diminuído o volume dos trabalhadores por conta de outrem com um contrato por tempo indeterminado (66 por cento do total em 1992 e 61 por cento no primeiro semestre de 1997) e ter aumentado o número de trabalhadores por conta própria (24 por cento do total em 1992 e 27 por cento no primeiro semestre de 1997). Paralelamente, confrontamo-nos

com dinâmicas sectoriais diferenciadas em termos de emprego, por a indústria ter passado a destruidor de emprego, enquanto os serviços quase que estabilizam no seu crescimento.

Por sua vez, as taxas de desemprego dos jovens permanecem elevadas, 12,7 por cento em 1993, 16,7 por cento em 1996 e 14,9 por cento no primeiro semestre de 1997, ou seja, cerca do dobro da taxa de desemprego global, a comprovar as dificuldades crescentes dos jovens ao acesso ao trabalho.

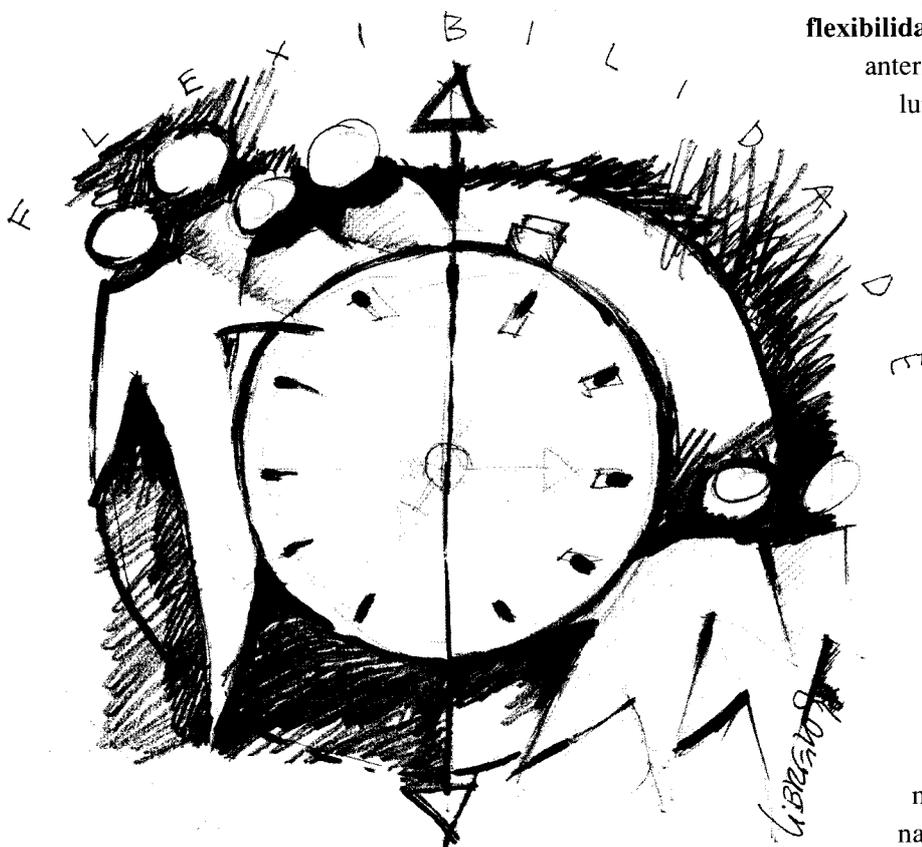
Paralelamente a esta evolução, assiste-se à alteração da natureza dos empregos por se verificar uma nova organização do trabalho que faz parte de um processo de reestruturação permanente de mercados e das empresas impulsionada pelas novas tecnologias e pela utilização das tecnologias de informação e comunicação, que leva a que as empresas adoptem outras estratégias e que alterem a sua estrutura interna no sentido de se tornarem mais competitivas e mais flexíveis.

Em todo este processo, uma das vias é a **flexibilidade funcional** que assenta numa lógica consensual e que passa pela adopção de métodos de trabalho que se baseiam na cooperação e no trabalho em equipa com autonomia e responsabilidade. De um modo geral, a

flexibilidade quantitativa faz parceria com a anterior e traduz uma modificação do volume de mão-de-obra com recurso, seja à redução do número de trabalhadores, seja recorrendo a outras formas de emprego, como é o caso do trabalho temporário e do trabalho a tempo parcial.

A adopção da flexibilidade quantitativa por parte das empresas no seu processo de reestruturação pode contribuir para explicar a evolução recente do mercado de trabalho pelo aumento que se verificou no trabalho a tempo parcial e ainda pelo aumento dos desempregados à procura de novo emprego.

No entanto, teremos maiores dificuldades em explicar a adopção de métodos de trabalho que se baseiam na cooperação e na autonomia a que



normalmente estão associadas maiores qualificações profissionais, tornando assim o acesso ao trabalho mais difícil por parte dos que têm baixos níveis de habilitações/qualificações. As taxas elevadas de desemprego dos jovens podem refletir esta realidade, para além de comportamentos empresariais pouco inovadores e desajustamentos nas qualificações que os jovens detêm e que o mercado precisa. O facto de as empresas não terem quadros qualificados e haver pessoas qualificadas no mercado de trabalho que não conseguem encontrar emprego traduz, quer os comportamentos pouco inovadores dos empresários, quer os desajustamentos do mercado em termos de qualificações.

Poderemos, contudo, admitir que o recurso à flexibilidade funcional se tenha feito quer pela subcontratação — o que justificaria o grande aumento dos trabalhadores por conta própria — quer pelo recurso ao trabalho temporário; que, segundo G. Vickery e G. Wurzburg (1996), as empresas devido ao processo de reestruturação em curso recorrem ao trabalho temporário para compensar a falta de flexibilidade funcional, detendo as empresas de trabalho temporário uma enorme responsabilidade na adaptação do nível e da qualificação do pessoal.

Deste modo, e tendo subjacente o processo de reestruturação permanente das empresas, justificaríamos algumas das alterações que entretanto se verificaram no mercado de trabalho.

O VALOR NA ECONOMIA BASEADA NO SABER

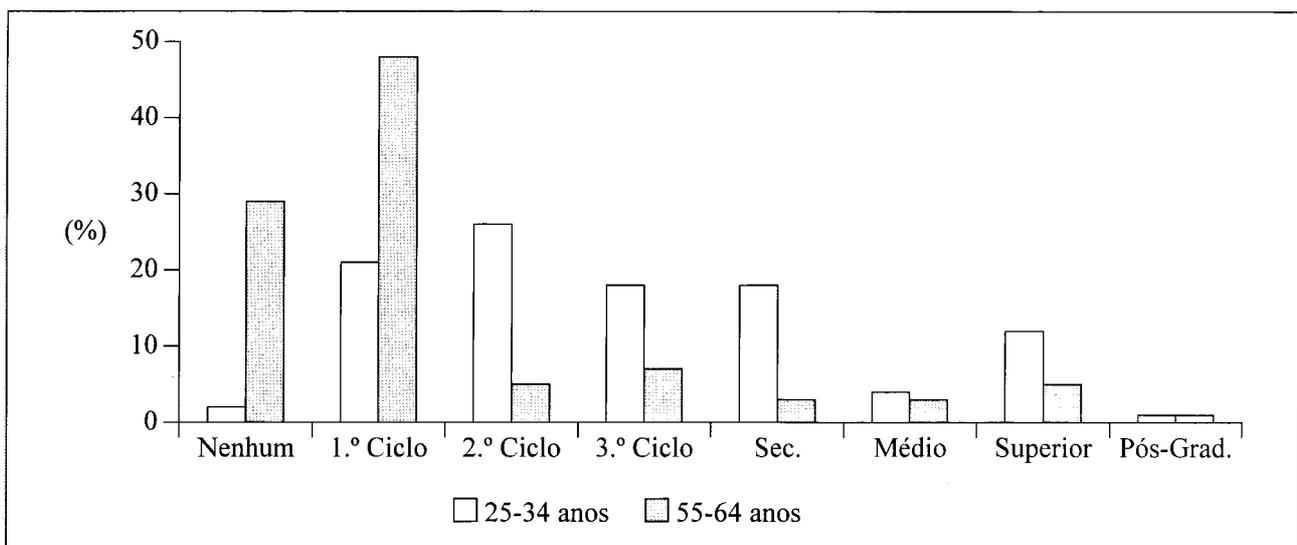
Na economia baseada no saber, a **informação** é o **recurso estruturante** e a **capacidade de uso desse recurso o seu valor**, ou seja, o que é importante é a capacidade de seleccionar a informação útil de modo a incorporar valor acrescentado aos produtos. Esta capacidade exige que as pessoas detenham determinadas competências como é o caso da criatividade, da capacidade de trabalhar e em equipa com uma enorme adaptabilidade à mudança.

Perante esta necessidade e sabendo nós que o nível de instrução e as qualificações da população activa são factores importantes nos resultados económicos e na qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade, teremos todos que contribuir conscientemente para o sucesso do enorme desafio que temos pela frente: o da aposta na educação e formação ao longo da vida.

A APOSTA NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO AO LONGO DA VIDA

Esta aposta é tanto mais premente quanto a distribuição da nossa população empregada por níveis de instrução. Comparando grupos de gerações diferen-

Estrutura da população empregada por grupos etários e níveis de instrução

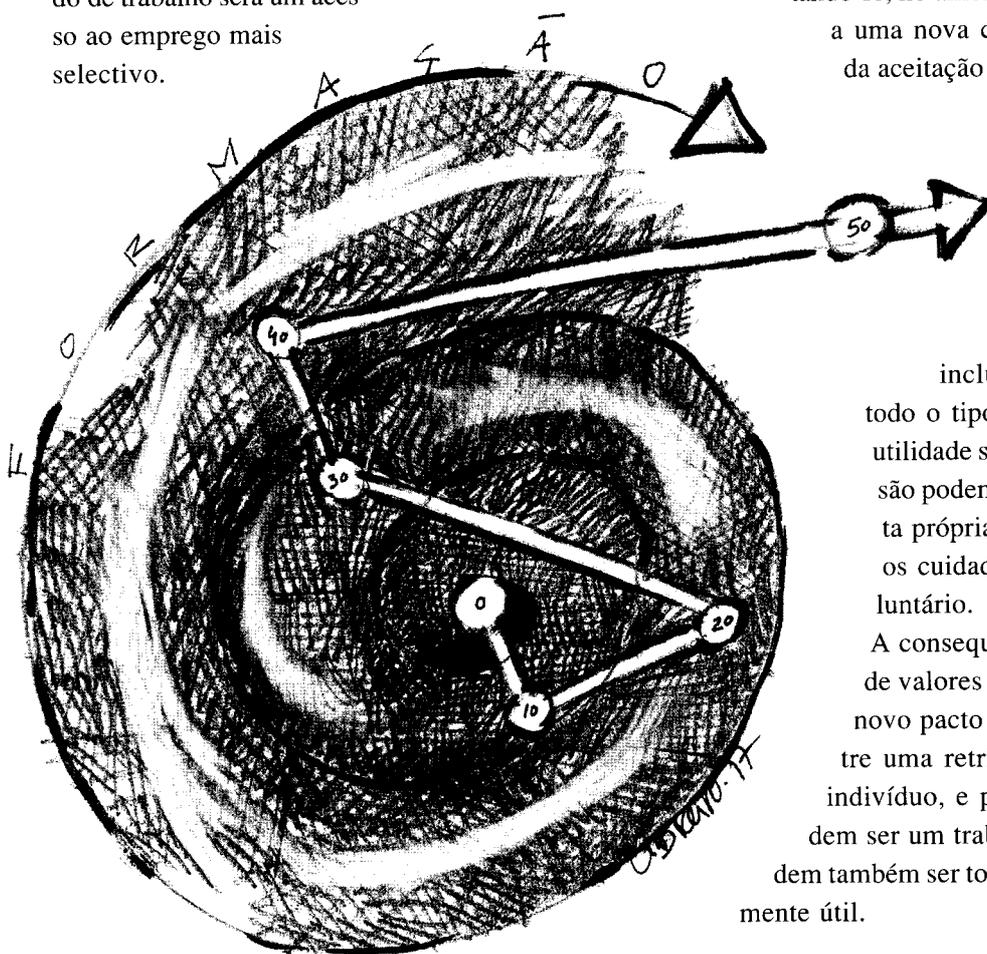


Fonte: INE-IE

tes verifica-se existirem diferenças significativas entre a população empregada com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, e a dos 55 a 64 anos, nomeadamente no que se refere ao peso dos que têm um curso superior, que é, respectivamente, de 13 por cento e 6 por cento. Mantém-se, contudo, um peso excessivo (cerca de 50 por cento do total) dos que têm até seis anos de escolaridade com idades entre os 25 e os 34 anos.

Esta observação exige que a política de emprego tenha como objectivo prioritário o investimento nos recursos humanos através do recurso à formação profissional contínua, pela necessária actualização e reciclagem de competências e qualificações por na economia baseada no saber as pessoas serem um recurso-chave e a competitividade depender da forma como as empresas se organizam, utilizam e valorizam os seus recursos humanos.

Se enfrentarmos este desafio de uma forma consciente caminharemos, então, para a chamada economia do conhecimento, para a economia baseada no saber, em que uma das características essenciais do mercado de trabalho será um acesso ao emprego mais selectivo.



UM OUTRO DESAFIO...

No entanto, não temos resposta para as preocupações de muitos cidadãos quanto ao impacte das tecnologias de informação no emprego. Será que, para além de uma maior selectividade no acesso ao emprego, se irá contrariar a tendência actual — a criação de postos de trabalho inferior à destruição?

Apesar de admitirmos que o crescimento económico contribui para o bem-estar social, e que se verificaram diminuições do volume de desemprego em períodos de expansão económica tanto em Portugal como na Europa, o mais provável é que ao lado dos promotores desta nova sociedade também caminhem milhões de desempregados e excluídos, o que constitui um outro desafio: o da construção de um modelo social que conjugue de forma harmoniosa a competitividade e a coesão social.

A construção deste novo modelo social passará eventualmente por uma mudança de valores salientando-se, no âmbito desta reflexão, a que respeita a uma nova concepção do trabalho, através da aceitação de que “o trabalho remunerado

é uma pequena fracção dos trabalhos necessários para que a vida em sociedade seja possível” (Christian L. d’Epinay). O conceito de trabalho passaria a ter um âmbito mais alargado ao incluirmos na sua nova definição todo o tipo de actividade que tenha uma utilidade social. Como exemplos de inclusão podemos pensar no emprego por conta própria, o trabalho doméstico e ainda os cuidados da família e o trabalho voluntário.

A consequência imediata desta alteração de valores poderá levar à aceitação de um novo pacto social baseado numa troca entre uma retribuição de base, associado ao indivíduo, e prestações de trabalho que podem ser um trabalho remunerado mas que podem também ser toda e qualquer actividade socialmente útil.

Reflexão

TENDÊNCIAS REVELAM O PERFIL DAS PROFISSÕES NO FUTURO

JOÃO ADAMOR NEVES

Docente do INP

Quem sonha com emprego seguro e carreira sólida numa grande empresa é um forte candidato ao fracasso.

Algumas das mais importantes empresas americanas de recursos humanos traçaram, recentemente, o perfil do profissional e do mercado de trabalho para o próximo milénio.

O resultado é que muitos valores de hoje, como a segurança de uma carreira numa empresa, não valerão no ano 2000.

Eis as principais tendências.

PROFISSIONAL AUTÓNOMO

Para se dar bem nesse novo mercado é preciso ser empreendedor, estar disposto a perder os benefícios do emprego fixo dentro de uma empresa e encarar o trabalho como autónomo. O profissional será um prestador de serviços.

A terciarização já é adoptada hoje em muitas empresas e, no futuro, deverá dominar o mercado de trabalho. Nesse esquema, o profissional é contratado por uma ou várias empresas para prestar serviços sem vínculo empregatício (contrato de trabalho, direitos laborais, segurança social).

Não à carreira: concentrar-se em novas oportunidades e não na carreira. O professor de educação física, por exemplo, não se limitará, necessariamente, à função de professor de academia ou escola, formas tradicionais de actuação. Com o aumento do tempo médio de vida do europeu, por exemplo, ele poderá trabalhar com idosos ou actuar em qualquer outro campo pouco explorado.

Enfim, o profissional deve ter astúcia e preparo para encarar as novas empreitadas. Novos mercados devem ser abertos dentro das actividades tradicionais.

O polivalente: o profissional mais habilitado para actuar em actividades de diferentes áreas vai substituir o especialista. Para executar tal tarefa, exige-se desse profissional uma formação académica mais generalista. Nesse caso, há uma clara mudança de valores, confor-

me se pode verificar, em termos de valores em **alta** e em **baixa**.

Valores em **alta**: espírito empreendedor, disponibilidade para viagens de trabalho, aptidão para actuar como autónomo, preparo para desempenhar funções variadas, formação generalista.

Valores em **baixa**: segurança no emprego, plano de carreira dentro da empresa, habilidade para actuar em apenas uma função, formação académica limitada a uma área.

Exemplo de formação generalista é o caso do químico, que poderá coordenar a linha de produção de uma empresa de alimentos enlatados. Essa função era exercida preferencialmente por um especialista, o engenheiro de alimentos.

Profissões em **alta**: no novo milénio estarão em destaque as profissões de carácter social, ou seja, ligadas às áreas de educação, transporte, saneamento, alimentação, preservação ambiental, lazer e comércio. Além dessas profissões, os especialistas em recursos humanos também são unânimes em afirmar que o sector de seguros e segurança social privada também deve crescer, abrindo novas possibilidades de trabalho.

Para fazer face a essas novas profissões, os cursos genéricos serão obrigatórios para formação. Assim, o diploma não é mais uma garantia de espaço no mercado de trabalho, mas continuará sendo uma das muitas exigências para o sucesso do futuro profissional, segundo importantes especialistas em recursos humanos.

O ideal é que o estudante opte primeiro pelos cursos de nível universitário mais genéricos.

Bons exemplos na área de ciências humanas: filosofia, letras e ciências sociais. No caso de ciências exactas e biológicas, são bons exemplos a matemática, física, química e biologia.

A opção por uma especialidade deve ser feita no mestrado e doutoramento: quem quer ser oceanógrafo, deverá fazer um curso como química, por exemplo, e partir para a especialização depois.

A mesma ideia vale para quem pretende trabalhar com mecatrónica: o ideal é estudar física ou matemática na licenciatura e deixar a mecatrónica para o mestrado.

Um exemplo na área de ciências humanas: comércio exterior. A orientação para esse futuro profissional é que ele entre numa faculdade de letras e, posteriormente, faça doutoramento em comércio exterior.

Para acompanhar essa tendência, o ensino superior vai ter de ser reformulado, como é hoje nos Estados Uni-

dos. Lá, os cursos ao nível da licenciatura são mais **amplos**. A especialização é feita no doutoramento.

Para um país ser desenvolvido, é preciso que os bons alunos não optem sempre pelos cursos mais tradicionais, como medicina, engenharia e direito, mas que tentem ampliar os horizontes em termos de oferta diversificada de cursos universitários.

A CONSEQUÊNCIA DE TUDO ISSO

O mercado de trabalho vai pedir um cidadão globalizado. Um profissional viajado, bem informado, que se saiba virar tão bem em Londres quanto em Singapura, tenha fluência em pelo menos duas línguas e navegue na Internet com desenvoltura será o preferido pelas grandes empresas do próximo milénio, de acordo com os especialistas.

Por isso, é bom ao futuro profissional reservar algumas horas do dia para se dedicar à leitura de livros, jornais e revistas, à informática e ao estudo de outros idiomas. Isso quer dizer que, num mundo globalizado, é preciso falar com desenvoltura e entender todos os **sotaques**.

Tais actividades extracurriculares devem ser encaradas como parte da formação, tão importantes quanto tirar um curso universitário.

De referir que, além disso, dominar o português também é obrigatório, seja o profissional um escritor ou um matemático.

Acrescente-se a tudo isso que a boa *performance* numa apresentação em público como, por exemplo, palestras, debates e congressos, será valorizada. Da mesma forma, o cuidado com a aparência contará pontos a favor ao novo profissional.

Outro aspecto importante a ter em conta é o convívio social do profissional, pois muitas oportunidades de trabalho vão surgir dentro do círculo de amizade das pessoas. Isso quer dizer que é bom o futuro profissional valorizar a participação em associações estudantis, organizações e clubes, por exemplo, pois isso poderá ajudá-lo na conquista do futuro trabalho.

Em conclusão: numa economia globalizada, será exigido, em contrapartida, um cidadão globalizado, com as características atrás referidas, por forma não só a conquistar emprego, mas também poder estar em sintonia com os valores que as grandes empresas atribuem ao profissional do próximo milénio.



PAULA MARIA MENDES NANITA
Assessora do Secretário de Estado da Administração Educativa

A GRANDE IRONIA DO NOSSO TEMPO

“A grande ironia dos nossos tempos é que temos todos os ingredientes para a solução disponíveis:

- *novas tecnologias e sistemas de trabalho que nos tornaram muitos mais produtivos;*
- *muitos problemas para resolver, para tornarmos este mundo um lugar melhor;*
- *a necessidade de criar emprego em áreas-problema;*
- *uma forte preocupação social que torna esses postos de trabalho plenos de sentido.*

“O que precisamos é, pois, de imaginação e de vontade para transformar todos esses ingredientes numa Realidade Vibrante.”

Robert Waterman

A emergência da Sociedade da Informação teve um impacto determinante na gestão das pessoas, quer pela valorização nas empresas de modelos de gestão que se centram nas pessoas, quer pelas exigências que se colocam ao Estado na construção de uma Sociedade da Aprendizagem.

Sinais visíveis e patentes na realidade portuguesa de que a gestão das pessoas se torna central nas empresas são, por exemplo: a adesão progressiva ao modelo de Gestão pela Qualidade Total e a emergência da *learning organization*.

Estes dois exemplos correspondem a respostas concretas, desenvolvidas e aperfeiçoadas à escala internacional, às novas exigências de competitividade colocadas às empresas pela globalização da economia, traduzindo uma mudança de paradigma para a gestão.

Senão vejamos: na **Gestão pela Qualidade Total** as empresas procuram a mobilização de **todas** as pessoas para a concretização de uma estratégia de qualidade, definida como satisfação do cliente. Surgem como elementos fundamentais desta estratégia, em consequência, o **centrar no cliente** e a **parceria com clientes e fornecedores**, mas também:

- um modelo de liderança que envolve e inclui a gestão de topo;
- a formação permanente das pessoas;
- o trabalho em equipa como método privilegiado;
- um sistema de informação aberto;
- uma pedagogia de sucesso, que valoriza o objectivo negociado e o reconhecimento perante o resultado obtido;
- o empenhamento de todos num processo de melhoria contínua e continuada de qualidade, a par de um processo de crescente redução do custo.

Nas “**empresas que aprendem**”, que Charles Handy define como sendo “o lugar onde a mudança é uma oportunidade e as pessoas crescem enquanto trabalham”, verificam-se como características comuns:

- a capacidade de todos os indivíduos de mudar e de aprender;
- a vontade de correr riscos, mesmo falhando pontualmente;
- a tradução em tarefas simples, entendíveis e sequenciais do que anteriormente se apresentava complexo e ininteligível;
- um modelo de gestão, assente na figura do líder que apoia o percurso e estimula o resultado audaz.

O clima criado por um e outro dos modelos apresentados caracteriza-se pelo prazer sentido no desempenho das tarefas e na mudança e pela presença do desafio permanente que, se aceite, implica reconhecimento associado aos resultados.

E, em ambos os casos, sustentam a criação desta cultura de inovação a **flexibilidade** de operação em peque-

nas equipas, a focagem nas necessidades do **cliente** e a abertura da empresa à participação e introdução de **novas ideias** por parte de todos os empregados.

Outros exemplos a ilustrar esta evolução da gestão encontramos ainda:

- no recurso crescente à formação dos trabalhadores por parte das empresas;
- na substituição progressiva de modelos tradicionais de avaliação de desempenho por processos denominados de **Gestão do Desempenho** nos quais se incluem etapas de negociação prévia de objectivo, se treina a co-regulação e o *coaching* durante o período em avaliação e se valoriza, no termo do mesmo, a auto-avaliação;
- na aplicação das abordagens de marketing à gestão das pessoas e na consequente introdução, no seio da empresa, do conceito de cliente interno.



Com efeito, a sobrevivência e o sucesso de uma empresa e de um país no âmbito da Sociedade do Conhecimento e da Informação passou a depender da capacidade de identificar e de antecipar oportunidades e de lhes responder com uma estratégia criativa e eficaz, satisfazendo plenamente necessidades sentidas pelo cliente, de preferência, excedendo-as. E mais: da capacidade permanentemente renovada de conseguir cumprir

este ciclo, sem termo.

O desafio que a Sociedade da Informação nos coloca no presente é, pois, o de investirmos sem condições na criação de uma Cultura de Inovação, à escala das empresas, do país e da Comunidade Europeia. Uma cultura em que as pessoas são indispensáveis porque assente nas qualidades intrinsecamente humanas: de aprender, de decidir em clima de risco, de analisar criticamente, de criar uma solução e de empreender.

Por outro lado, a disponibilidade de muito maior quantidade de informação e de conhecimentos obriga à valorização do acto de pesquisa e das capacidades de análise e de síntese em tempo de produzir conclusões, propostas, actos de antecipação, expressos quer em produtos, serviços e métodos novos, quer em acréscimo de qualidade.

Um cenário global com estas características motiva, necessariamente, a valorização da **função de Gestão de Recursos Humanos** como **factor vital de mobilização das pessoas na consecução da missão e visão** da empresa, bem como **de renovação da sua estratégia pela participação** activa dos trabalhadores nos processos de “escuta ao cliente” e de inovação. Mas um cenário assim também exige do Estado uma **efectividade** presente em domínios, tais como:

- o do incentivo da cooperação inter-institucional entre as funções investigação e inovação;
- o da prossecução de um modelo de crescimento económico que, assente na aprendizagem (pelo **ensino**, pelo **fazer**, pelo **investigar** e pelo **viver**), promova a criação de emprego;
- o do combate e prevenção dos fenómenos de exclusão social, que a Sociedade da Informação poderá agravar ao exigir novas competências e qualificações.

Nesta medida, tornaram-se prioritárias para o Estado as tarefas de renovação do ensino tradicional e a de integração dos sistemas de educação e formação. A ilustrar esta preocupação, e porque reveladores dos consensos que se desenham no âmbito da sociedade portuguesa em torno destas prioridades, vejamos o que a propósito nos dizem:



- O Conselho Nacional de Educação⁽¹⁾:
 “... **A Educação que conta**, aquela em que devemos apostar e investir, porque é a que garante maior retorno, a cada indivíduo e à sociedade no seu todo, é uma educação de banda larga — uma educação orientada para o desenvolvimento de **valores, atitudes, capacidades e competências** que favoreçam a **adaptabilidade** e a **relação**. Não é o ensino falsamente concebido como transmissão de conhecimentos que rapidamente se tornem obsoletos, ou então de destrezas despidas de ligação a saberes; é, **sim, a formação de conjuntos de competências, interesses e finalidades** que dotem **cada pessoa** com os instrumentos básicos necessários ao desenvolvimento do seu ser em relação com os outros.”
- O Acordo de Concertação Estratégica (1996-1999):

“Toda esta trajectória de desenvolvimento terá de ser sustentada pela construção de um **sistema integrado de educação-formação** que permita proporcionar a **cada cidadão** português um percurso educativo que compreenda, necessariamente, o acesso à educação pré-escolar, uma formação global escolar longa, uma qualificação profissional inicial e acesso regular à formação ao **longo da vida**.”

Parece impor-se a transformação do ensino tradicional, ocupando pequena parte da vida, em método de **auto-aprendizagem**, procurando a orientação pertinente, **durante toda a vida**.

Parece impor-se ainda a reconcepção integrada dos dois sistemas (educativo e formativo) visando a elevação drástica dos níveis de instrução da população portuguesa, bem assim a preparação da mesma para o exercício das **novas competências: capacidade de trabalho em equipa, flexibilidade, abertura à mudança e atitude proactiva**.

Trata-se de criar uma Cultura de Inovação, na qual **cada cidadão** tenha lugar, oportunidades de aprendizagem permanente, apoio nas mudanças de emprego, espaço de participação e de lazer, papel produtivo e melhor qualidade de vida.

Trata-se, em suma, do assumir pelo Estado com prioridade, e como função própria, a Gestão Previsional dos Recursos

Humanos do país. E, nessa medida, criar as condições de confiança, de concertação e de parceria necessárias a emanação de um novo conceito de bem-estar social no qual a segurança assente na mudança e o trabalho e o tempo livre se tornem espaços complementares de construção humana.

Trata-se, por fim, de concretizar um modelo de desenvolvimento económico arrojado no qual é fundamental a atitude de cada cidadão, porque na Sociedade da Informação todas as oportunidades perdidas têm custos.

NOTA

(1) Recomendação n.º 1/17 do Conselho Nacional de Educação sobre “Contributo para a Definição de Políticas Nacionais de Educação e Formação ao Longo da Vida” de 5/3/97.

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DO IMPACTE DAS TEC

ILUSTRAÇÕES MARTA TORRÃO



NOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

JOSÉ MARIA PEDRO

Inspector de Finanças; Coordenador EPI

○

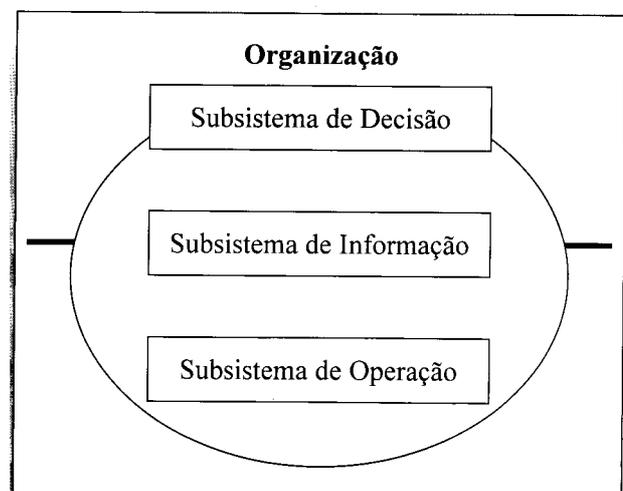
Tem havido muitos contributos válidos para o estudo do impacte das tecnologias de informação nas organizações. No entanto, tratando-se de uma matéria instável que evolui tão rapidamente, é aconselhável colher ideias de várias fontes e em diversos momentos para formar uma opinião fundamentada deste fenómeno.

A primeira questão a colocar é a seguinte: onde estará o impacte? Todos sabemos dizer que existe, é visível em casa, no emprego e na rua, mesmo que alguns o tentem negar e o considerem uma grande desvantagem relativamente a outros fenómenos, designadamente a cultura.

Praticamente nenhuma organização ficou imune à difusão das tecnologias de informação; directa ou indirectamente, todas foram afectadas, nos recursos que utilizam, nos produtos que colocam junto dos seus consumidores, na própria estrutura organizativa, na forma como evoluem e crescem ou envelhecem, na formulação dos seus objectivos e, finalmente, no ambiente onde se inserem.

Contudo, nem todas as organizações sentiram os efeitos da mesma forma. Se perspectivarmos as organizações segundo o modelo da figura seguinte, que decompõe o sistema global de qualquer organização em três subsistemas — o **subsistema de decisão**, o

FIGURA 1



subsistema de operação e o **subsistema de informação** — podemos encontrar diferenças substanciais na importância de cada um na sua orgânica interna e, conseqüentemente, diferenças significativas nos efeitos das tecnologias de informação.

Lembramos que nesta análise o **subsistema de decisão** inclui todos os elementos que intervêm na decisão. Independentemente de ser director-geral ou porteiro, qualquer indivíduo participa na decisão, embora uns o façam de forma mais frequente, sistemática e constante.

Quanto ao **subsistema de operação**, integra todos os componentes que contribuem directamente para actividades associadas ao produto que a organização produz.

O **subsistema de informação** inclui todos os componentes humanos e materiais que participam na memorização, processamento e difusão da informação. Um operador de computador e o próprio computador, um moço de recados, a telefonista e o telefone, fazem parte deste subsistema. Uma organização sem sistema de informação é um ser inerte, não funciona nem existe, os seus componentes de decisão não podem comunicar com os componentes de operação, não entram recursos nem saem produtos, porque ninguém dispõe de informação para agir. É por isso que o subsistema de informação se torna tão importante no funcionamento e evolução das organizações.

Nas organizações onde a matéria-prima é constituída por informação, ou usam a informação como recurso determinante, o subsistema de operação produz, em regra, informação, isto é, o seu produto é constituído sobretudo por informação, só pode ser entregue ao consumidor como um pacote de informação, independentemente do seu suporte ser papel, ecrã ou disquete. Estão neste caso os bancos, os seguros, as escolas

e muitos outros onde o produto é menos materializável do que, por exemplo, uma cerâmica que produz telhas, tijolos e objectos de porcelana tangíveis.

Assim, é facilmente visível que em organizações consumidoras e produtoras de informação este recurso passe a ser importante em toda a sua dinâmica interna, isto é, no subsistema de decisão, no subsistema de informação e no subsistema de operação.

Sendo tão importante em toda a organização, é ainda mais evidente concluir que o impacte das tecnologias de informação nas empresas produtoras de informação é três vezes mais forte do que nas organizações produtoras de objectos tangíveis, onde em regra os efeitos apenas se fazem sentir intensamente no subsistema de

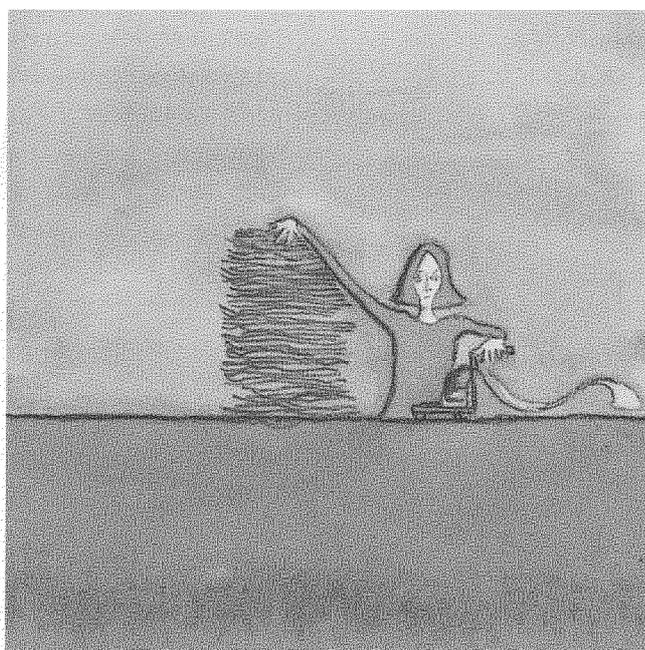
informação.

Se fizermos uma aproximação maior, podemos observar em pormenor o impacte dos diversos ângulos. Por exemplo, o impacte nos recursos, quer sejam humanos, financeiros, materiais ou informacionais.

Relativamente aos recursos materiais, temos presente a grande quantidade de computadores, impressoras, equipamento de comunicação, etc., que entraram nas orga-

nizações trazendo um novo estilo decorativo a todas as salas e uma grande dor de cabeça para os responsáveis dos departamentos de informática que pretendam manter esses meios actualizados sem ultrapassar níveis aceitáveis nos recursos financeiros utilizados.

Mas o efeito mais sentido deu-se nos recursos humanos. Quando penso neste tema lembro-me sempre da imagem que obtive da primeira vez que visitei o interior de um banco nos anos 70: havia uma sala enorme com quatro filas de secretárias alinhadas, todas ocupadas por funcionários, na sua grande maioria vestidos de cinzento. Efectuavam cálculos sucessivos, utilizando máquinas de calcular mecâni-



cas, produzindo um ruído ensurdecido de rodas dentadas, característico destas máquinas, ao puxar a manivela.

Os funcionários deslizavam os dedos da mão esquerda sobre o papel, ao mesmo tempo que os da mão direita tocavam piano sobre a máquina a uma velocidade vertiginosa, os olhos estavam presos ao papel, nenhum dos funcionários precisava de olhar onde estavam os números no teclado da máquina. Na ocasião, impressionado, pensei: que enorme capacidade de cálculo concentrada nesta sala!

Hoje, se repetirmos a visita, encontramos essa capacidade de cálculo também numa sala, mas já não é a mesma e os recursos são substancialmente diferentes. As máquinas de calcular cresceram e tornaram-se extremamente mais sofisticadas, funcionam com *software* desenhado para substituir uma infinidade de procedimentos manuais essenciais ao funcionamento do banco.

O caminho percorrido desde as máquinas de calcular até aos computadores não foi pacífico, provavelmente alguns funcionários tiveram de reaprender a sua profissão de modo a adaptarem-se às novas máquinas,

outros foram dispensados ou reformados. A realidade daquele banco é, hoje, bem diferente.

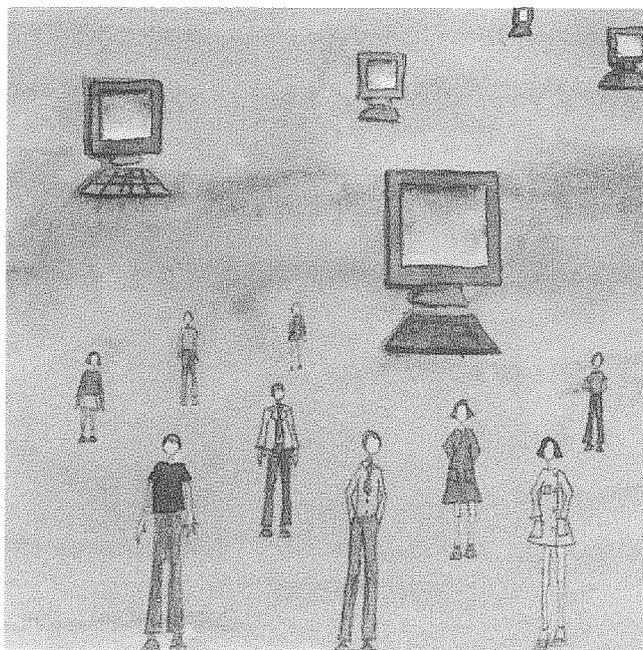
Podemos pensar que a introdução das tecnologias de informação provocou desemprego. Acreditamos que sim, mas sem exageros. Quem conhece bem o processo de desenvolvimento de *software* sabe que isso não é linear. Há muitos funcionários a trabalhar no departamento de informática, os procedimentos saíram das mãos dos funcionários tradicionais e passaram para o *software*, mas este está continuamente em alteração, obrigando à criação de mais empregos para analistas e programadores.

Também podemos pensar que sem esta inovação tudo seria mais humano, mais cultural, enfim, mais facili-

tador do contacto entre as pessoas, mas esta seria uma ilusão, aqueles funcionários das máquinas de calcular mecânicas não tinham um minuto de paragem, não podiam conversar nem comunicar, não havia tempo para isso, a única coisa que os unia era a proximidade física e o facto de repetirem incansavelmente os mesmos movimentos durante um dia inteiro. Não invejo a sua profissão, nem queria estar no seu lugar. Eram apêndices de máquinas de calcular!

Por outro lado, a título de exemplo, assumindo a hipótese absurda de não utilização das tecnologias de informação neste banco cremos que, em poucos anos, ficaria sem clientes, porque a qualidade do seu serviço se degradaria relativamente aos seus

concorrentes, tornando-o menos competitivo. Uma vez perdidos os clientes, teria de fechar as portas despedindo todos os funcionários, porque nenhuma organização sobrevive sem clientes, mesmo as organizações estatais servem sempre alguém. Esta seria uma situação grotescamente mais grave e infeliz do que a dispensa de alguns funcionários associada à utilização das tecnologias de informação.



Sabemos hoje, com toda a certeza, que o caminho certo para as empresas é a melhoria da qualidade dos produtos e o controlo dos custos. Trata-se de um caminho sem retorno. A informação é extremamente importante no funcionamento das organizações. As tecnologias que a processam são indispensáveis para melhorar os níveis de economia, de eficiência e de eficácia, colocando-as em níveis de competitividade adequados.

Com a actual abertura de fronteiras, se o espaço ocupado pelas nossas organizações for deixado livre por razões de incapacidade de competir, será segura e rapidamente ocupado por outras empresas internacionais que certamente cuidarão da sua eficiência.

As tecnologias de informação permitiram também modificações de relevo na estrutura das organizações. A facilidade e rapidez de comunicar estão incomparavelmente melhores.

A utilização do escritório electrónico, amplamente divulgada, permite reduzir o tempo de entrega da informação. Por outro lado, a comunicação deixou de exigir a presença física dos intervenientes, mesmo quando se utiliza o telefone. As mensagens enviadas para o sistema de correio electrónico são guardadas pelo sistema e entregues logo que o destinatário entre em rede. Aquele que as enviou sabe quando foram lidas e tem a certeza absoluta que foi o seu destinatário, porque estão protegidas por senha e só ele as pode abrir.

Este processo é, sem dúvida, mais eficiente e seguro do que os recados “por boca” ou os papéis de recado ou papéis amarelos colados na secretária, que podem voar ou ficar disponíveis para leitura por quem entrar. Esta facilidade de comunicar produziu uma compressão ou achatamento das estruturas organizacionais tradicionais na maior parte das organizações onde as tecnologias de informação foram assimiladas e devidamente utilizadas.

Outro impacte nítido prende-se com a rapidez de evolução, que se tornou bastante mais importante devido à capacidade de memorização decorrente da utilização das tecnologias de informação. A quantidade de informação memorizada, dados, imagem e som, bem como a sua disponibilização, permitiram aumentar decisivamente o saber das organizações.

A estratégia de evolução pode ser agora mais informada e mais certa quando são utilizadas todas as fontes de informação disponíveis. Uma empresa capaz de analisar e caracterizar os seus clientes, através dos dados relativos às vendas que efectuou nos últimos anos, dispõe de vantagens assinaláveis pe-

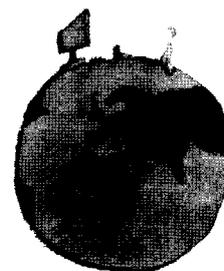
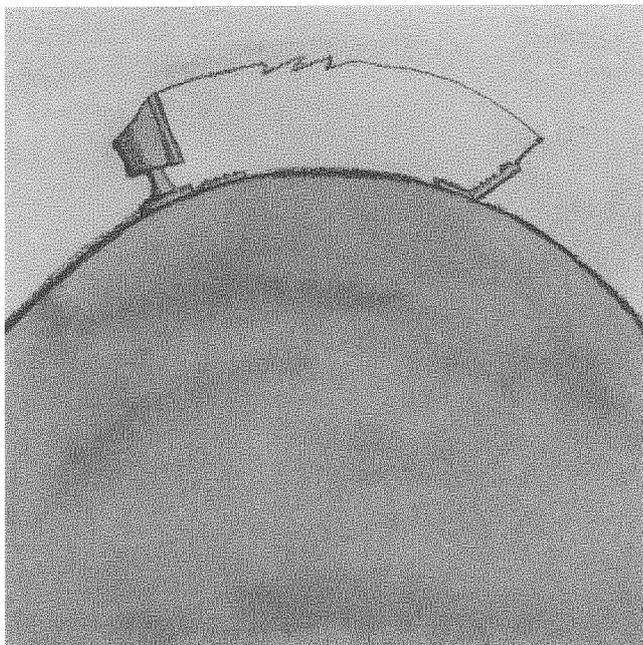
rante os seus concorrentes porque conhece o seu comportamento e pode tomar decisões mais fundamentadas.

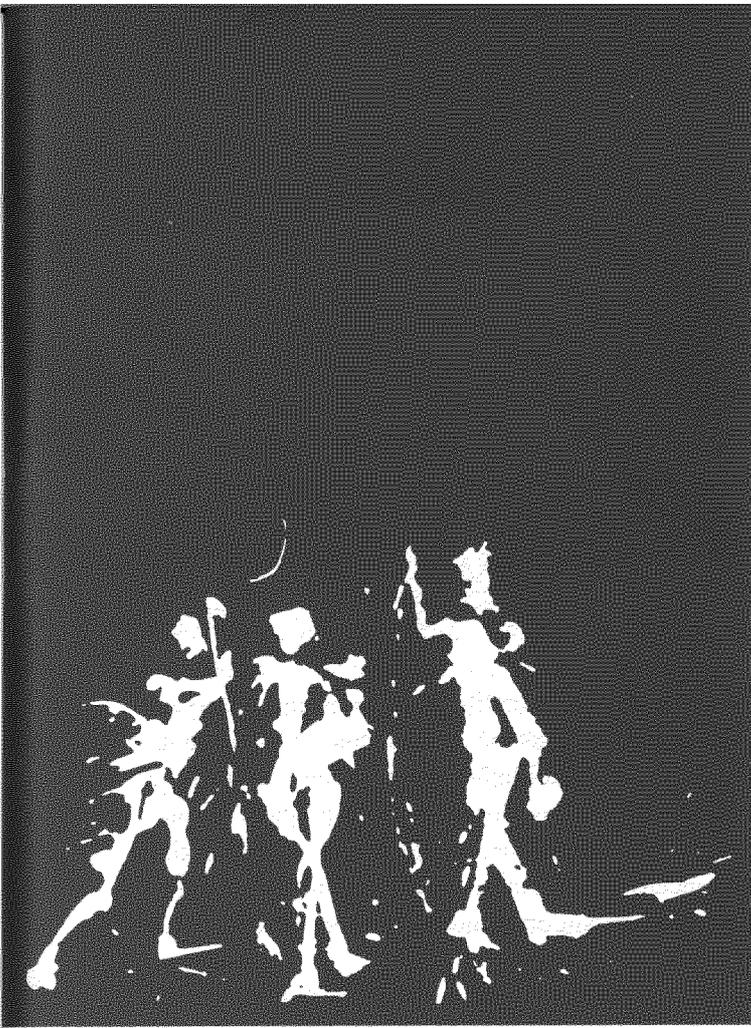
O impacte nos objectivos é assim visível, devendo os sinais recebidos permitir redesenhar o rumo das organizações. De facto, muitas organizações redireccionaram a sua actividade para o sector da informação, tornando-o cada vez mais importante entre os restantes sectores de actividade.

Finalmente, podemos dizer que se o efeito das tecnologias de informação se fez sentir em todas as organizações, embora de forma desigual como se referiu anteriormente, é racional admitir que o ambiente onde se inserem tenha recebido também a sua in-

fluência. A utilização da Internet, das redes locais e dos telemóveis é um exemplo claro da proliferação de meios de comunicação no ambiente organizacional. Nada está isolado! Podemos mesmo dizer que a feira tradicional, onde as pessoas e as organizações se juntavam para trocar produtos e ideias uma vez por ano, no século passado, evoluiu para um grande mercado global onde as pessoas e as organizações podem trocar

ideias e produtos em qualquer momento e em qualquer lugar. Se o mercado electrónico vingar, a afirmação de que as tecnologias de informação venceram a barreira do espaço e do tempo será válida.





O FORMADOR E A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

“... garantir reais oportunidades de formação ao longo da vida para todos os cidadãos, o que pressupõe o reforço, a articulação e a reorientação dos sistemas de ensino e formação no sentido de fornecer soluções formativas flexíveis e adaptadas a cada grupo-alvo, recorrendo a metodologias diversificadas que vão desde a formação em sala, a relação informal, a auto-aprendizagem por computador e a formação-acção, ao papel das organizações qualificantes, tendo em vista a construção de uma sociedade da aprendizagem em Portugal, tirando pleno partido das potencialidades da Sociedade da Informação.”

in Acordo de Concertação Estratégica, Dezembro de 1996

ANTONIETA ROMÃO

*Licenciada em Organização e Gestão de Empresas;
Técnica Superior do IEFP*

A emergência da “medialidade” contamina todos os sectores da sociedade actual, deixando em estado de choque toda a Humanidade.

Choques motores, é exactamente o enunciado com que se designa na I.^a parte do *Livro Branco sobre a Educação e a Formação* as três tendências que atravessam a sociedade europeia. Uma delas, a **Sociedade da Informação**, interessa-nos pela radical implicação na actividade pedagógica do formador contemporâneo, também ele **um profissional da informação**.

Atendendo ao crescente desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, os processos pedagógicos são cada vez mais **mediatizados tecnologicamente**.

No alargamento do campo de intervenção do formador e tendência das formas de ensino e formação, flexíveis e a distância, com forte vertente de autoformação e de formação contínua, cabe a estes profissionais otimizar a sua função **apoiando-se nas potencialidades da Sociedade da Informação**.

À formação de formadores compete dar resposta a este novo cenário pedagógico, em que o formador precisa fundamentalmente de manipular informação no desempenho dos seus papéis, promovendo formação que obvie às **novas necessidades de carácter tecnológico**.

Mais importante ainda é a capacidade de antecipá-las, concebendo cursos de formação de formadores que estabilizem os novos saberes e competências por forma a que os profissionais da formação não fiquem excluídos face às imensas potencialidades preconizadas pela utilização das tecnologias da informação e comunicação na mediatização dos saberes, adaptando-se constantemente ao seu desenvolvimento.

Um outro campo de intervenção importante no qual a formação de formadores deverá agir, para que estes profissionais possam responder aos desafios actuais e previsíveis numa sociedade em profunda mudança, é ao nível da **mudança de atitudes e comportamentos**, na medida em que coexistem atitudes extremas de rejeição por parte de grande número de formadores e de aceitação “apaixonada” por uma minoria.

Neste contexto instabilizado, torna-se, em síntese, fundamental **conceber e proporcionar formação de formadores que permita “pôr em rede” as competências pedagógicas, técnicas e mediáticas** por forma a actualizar pedagogicamente o perfil do formador com as tendências da época em que vive.

Esta situação confirma a necessidade de **adequar a intervenção pedagógica do formador às potencialidades da Sociedade da Informação**.

Naturalmente que a experiência formativa das instituições já desenhava as novas tendências nalgumas propostas que visavam otimizar a comunicação pedagógica potenciada pelas competências mediáticas dos formadores, tanto ao nível da produção como da manipulação da informação.

O **Departamento de Formação Profissional** do IEFP introduziu nos programas de Formação Pedagógica Inicial de Formadores um **Módulo de Multimédia** cujo objectivo é desenvolver nos formadores competências ao nível da aplicação do multimédia na formação, ao mesmo tempo que ficam despertos para as potenciali-

dades das tecnologias da informação e comunicação na actividade pedagógica.

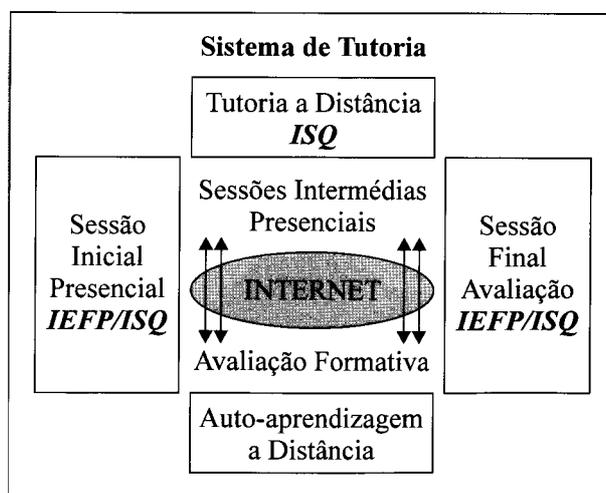
Outras iniciativas têm sido promovidas na área da Formação de Formadores Multimédia e da utilização das tecnologias de mediatização pedagógica, no âmbito de acordos de cooperação com outros institutos e Universidades no sentido de aproveitar e partilhar o *know how* das diferentes organizações. Pretende-se fazer uma breve apresentação de dois exemplos.

1. MODULFORM — FORMAÇÃO TÉCNICA DE FORMADORES VIA INTERNET

Em 1996 e 1997 o **Instituto do Emprego e Formação Profissional**, conjuntamente com o **Instituto de Soldadura e Qualidade**, implementou um curso de características inovadoras, visando preparar formadores em áreas técnicas, alternando metodologias presenciais e a distância, com base em materiais didácticos em suportes multimédia e recorrendo à Internet.

O curso está estruturado de forma **modular** e integra as componentes de formação sociocultural, científica e tecnológica-prática, nas vertentes técnica e organizacional. A metodologia de desenvolvimento comporta períodos de **formação presencial** (curtos) e de **auto-aprendizagem a distância**, durante o qual os participantes dispõem do acompanhamento e auxílio de formadores-assistentes. As **tutorias** são asseguradas por técnicos especializados e beneficiam do recurso à telemática, utilizando para o efeito a Internet.

“Pôr em rede” competências pedagógicas, técnicas e mediáticas



A duração total da formação pode variar entre 1,5 a 4 meses, consoante o número de módulos frequentados pelos participantes, no mínimo de 2 e no máximo de 3. Esta experiência convoca os **múltiplos papéis** que o formador tende a assumir actualmente no que toca à gestão da informação e do processo pedagógico mediatizado.

2. Formação de Formadores Multimédia

Em 1992 e 1996/7, o Instituto do Emprego e da Formação Profissional, conjuntamente com a Universidade Aberta, realizou também um curso de características inovadoras, visando preparar profissionais qualificados para a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em situações de formação, nomeadamente:

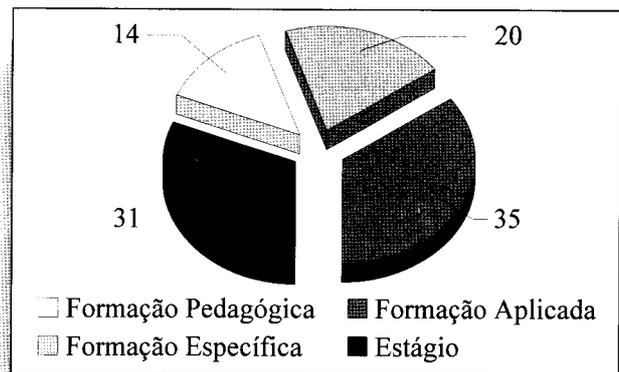
- concebendo, produzindo e avaliando produtos multimédia;
- utilizando suportes multimédia em ambientes de formação;
- concebendo e desenvolvendo acções de formação com recurso a tecnologias multimédia para formação presencial e a distância.

O curso integra no seu plano curricular quatro vertentes:

- formação **pedagógica geral** orientada para a concepção da formação e para a utilização de suportes mediatizados em contexto formativo presencial ou a distância;
- formação **específica** que compreende o estudo dos conteúdos específicos relacionados com os fenómenos da comunicação em diferentes contextos, incluindo o formativo;
- formação **aplicada** que compreende a concepção, produção e realização de materiais mediatizados para a formação profissional;
- **estágio** em projectos de produção de materiais em suportes multimédia para a formação.

Desenvolve-se numa metodologia de formação **presencial** em sala, utilizando métodos e técnicas pedagógicas activas e **alternando** os módulos respeitantes às diferentes componentes formativas por forma a conseguir uma permanente integração dos conhecimentos. O estágio decorre em **contexto de trabalho**, no final do curso.

Formação de Formadores Multimédia
Plano Curricular do Curso - 1629 horas



Estas experiências reflectem um empenhamento constante do IEFP em dinamizar processos de interacção e de parceria de competências, assentes na antecipação das exigências emergentes na Sociedade da Informação, numa perspectiva de mobilização de recursos potenciadores de soluções formativas, flexíveis e adaptadas à evolução socioeconómica e cultural, ao nível do potencial humano e organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- NUNES, Maria Clara Ramos, *O Multimédia e o Formador*, Coleção Formar Pedagogicamente, Lisboa, IEFP.
- LENCASTRE, José Garcez, *Concepção de Cursos de Ensino Assistido e Multimédia*, Coleção Aprender, Lisboa, IEFP.
- MCLUHAN, Marshall, *Understanding Media*, The Mit Press, England, 3.ª edição, 1995.
- LYOTARD, Jean-François, *O Inumano*, Coleção Margens, Editorial Estampa, 1989.
- BRANDILLARD, Jean, *O Crime Perfeito, Mediações, Comunicação e Cultura*, Editions Galilée, 1996.
- STIEGLER, Bernard, *La Technique et le Temps*, Editions Galilée, 1996.
- FONSECA, Vítor da, *A Educabilidade Cognitiva no Século XXI*, Lisboa, 1997.
- GALVANI, Pascal, *Autoformation et Fonction de Formateur*, Chronique Sociale, Lyon, 1991.
- DEPOVER, Christian, *L'ordinateur media d'enseignement — Un cadre conceptuel*, coleção Pedagogies en Development — Problematiques et Recherches, De Boeck-Université, Bruxelles, 1987.
- LIVRO VERDE para a Sociedade da Informação, capítulo 6 "Aprendizagem e Formação Profissional em Tecnologias da Informação", 1997.
- LIVRO BRANCO sobre a Educação e Formação — Ensinar a Aprender Rumo à Sociedade Cognitiva, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, 1995.
- BESANÇON, Klara, BAT, Leonardo da Vinci, "La Formation des Formateurs um métier en pleine mutation", in le Magazine n.º 7, 1997.
- MARENCO, Lúcia, "A Sociedade da Informação e o Mercado de Trabalho" in revista *Transinformação* vol. 8, n.º 1, 1996.

ERA DOS DESCOBRIMENTOS... TANTO NADA PARA TANTA COISA

•
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA
Socióloga, Assessora da IGF; Antropólogo, Docente Universitário

○
Todos os dias nos apercebemos da enorme revolução estrutural por que as sociedades actuais estão a passar. Expressões como biónica, telemática, burótica e robótica remetem-nos para o conceito de Sociedade da Informação ou sociedade do capitalismo informacional como momento histórico de superação da sociedade industrial.



Ilustração de Lima de Freitas para *Os Lusíadas*

Com efeito, o actual desenvolvimento económico e social, relevando da especial importância da aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão e divulgação de informação, afectam não apenas o nosso comportamento quotidiano, mas igualmente as decisões estratégicas das organizações e dos Estados. Constituímos hoje uma sociedade em que se recorre crescentemente às redes de informação, assumindo estas, cada vez mais, um papel central na actividade económica, na criação de nova riqueza social e na geração de novos conhecimentos.

A aceleração do tempo individual e colectivo é uma consequência de tudo isso, impondo constantes reajustamentos de valores e comportamentos paralelamente ao grau de obsolescência rápida dos paradigmas anteriores.

Ao mais alto nível da decisão política vai existindo consciência de que o futuro dos Estados dependerá do modo como tais tecnologias serão assimiladas e adaptadas e da rapidez com que isso se processará.

Também na sociedade portuguesa, certamente, haverá consciência das mudanças, dos desafios e das oportunidades proporcionadas pela sociedade da informação. O INFOCID — Sistema Interdepartamental de Informação ao Serviço do Cidadão — no qual cooperam 50 direcções-gerais interdepartamentais, a RIS — Rede de Informação da Saúde — do Ministério da Saúde, o Arquivo Digital Mário Soares, o Preenchimento *On Line* do Modelo 2 do IRS via Internet, o Projecto Terra à Vista do Ministério da Cultura, o Projecto Minerva, o Projecto Globe, o Projecto Nónio — Século XXI, do Ministério da Educação, são exemplos de que tal consciência existe e que vai progredindo.

Todavia, pode-se considerar que muito falta ainda fazer para que o nosso País se equipare às sociedades que ocupam um lugar de vanguarda na nova sociedade global.

E, no entanto, houve uma altura em que Portugal ocupou uma posição de vanguarda no contexto das Nações, dada a eficácia com que soube processar a informação disponível em ordem ao aproveitamento de todas as suas potencialidades.

Na medida em que assimilou tal informação e a pôs ao serviço de uma orientação estratégica global, colocando-se igualmente e como consequência como um dos primeiros produtores de conhecimentos à escala mundial, e que os Portugueses prosaicamente designam como **Era dos Descobrimentos**.

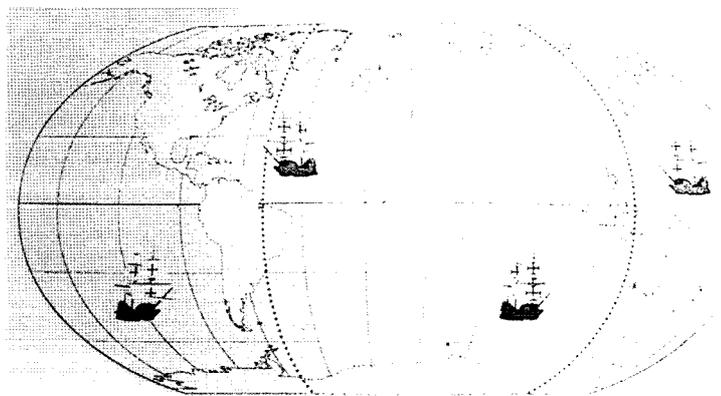
O significado civilizacional dos Descobrimentos Portugueses, revolucionando quantitativa e qualitativamente os horizontes tradicionais do conhecimento e do acontecimento, é concebível como uma incomensurável revolução comunicativa e informativa. Leva, pela primeira vez, a uma imagem relativamente exacta e aproximada da realidade física e planetária, *o Mundo*, e a uma ideia relativamente fundada e compreendida da realidade planetária humana, *a Humanidade*.

Em verdade, os Descobrimentos fornecem uma **perspectiva cultura-mundo**, tanto a nível comportamental como a nível discursivo-intelectual, conducente à constituição, pela primeira vez, de um **planetário banco de dados**. Pela primeira vez na história do homem assistimos a uma sistemática observação, classificação e acumulação de dados, à escala planetária, do mais variado tipo (latitudes, bacias hidrográficas, declinações magnéticas, dados da botânica, da zoologia, da mineralogia, etc). Pela primeira vez, também, existem programas de conhecimento, sistematização e utiliza-

ção desta acumulação informativa sobre os mais diversos mares, continentes e sociedades.

As considerações precedentes sobre a sociedade da informação conduzem-nos, com efeito, com um misto de nostalgia e de espanto, a uma evocação sobressaltada e irresistível a esse grande momento histórico da diáspora portuguesa. Espanto e sobressalto por três razões, no mínimo:

1. Os Descobrimentos Portugueses correspondem a uma época (talvez a mais importante da nossa história) que conduziu a cultura portuguesa ao seu apogeu, mas sobre a qual, em contrapartida, pouco se sabe, sendo meramente conjunturais muitos dos episódios significativos.
2. Também, paradoxalmente, sabe-se que a massa de informações disponíveis, num dado momento, era enorme, e que o seu eficaz processamento permitiu que um pequeno país, com um pouco mais de um milhão de habitantes, estabelecesse não apenas uma relativa supremacia na Europa, mas, igualmente, fornecesse um contributo importante para a construção da identidade europeia e para o advento de uma nova era a nível planetário.
3. Ainda paradoxalmente, desse extraordinário processamento da informação que vai originar igualmente extraordinários eventos técnicos, nomeadamente ao nível da navegação, da construção naval, da cosmografia, da pirotecnia, da produção de armamento, da arquitectura militar, etc., dando origem à produção de centenas e até de milhares de artefactos, quase nada resta, poucos vestígios materiais chegaram até nós. Na verdade, o que era uma caravela?! A palavra está de tal modo banalizada que a questão parece improcedente e quase todos os portugueses pensarão que a resposta é óbvia. Pois bem, ninguém sabe exactamente



Mapa do Tratado de Tordesilhas.



Astrolábio português.

o que raio era uma caravela, nem como se manobrava. E, mais ainda, saberão os Portugueses o que era um petronel?! Pois bem, era uma arma de fogo tecnologicamente avançada várias décadas sobre as estrangeiras. E um berço manuelino?! (Atenção, leitor, não é um pequeno leito). E a espada portuguesa dos séculos xv e xvi e a sua técnica de uso?! E, já agora, o que diriam os nossos compatriotas se soubessem qual o fim inglório de muitas peças da armaria portuguesa que acabaram, em épocas posteriores, em prosaicas tampas de tacho, painéis e espelhos para fechaduras de porta (o caso de muitos *peitorais*), ou esfregões (cortavam-se as velhas *cotas de malha* para se venderem como esfregões)?! Finalizando tão nostálgico quadro, acrescenta-se que a única armadura portuguesa do século xv que subsiste, pertencente a D. Duarte de Almeida, *o Decegado*, se encontra em exposição na Catedral de Toledo!

Das grandezas e tristezas do que fomos, poderá melhor constatar-se *in loco* na exposição patente na Cordoaria Nacional sobre a recolha, processamento e aplicação da informação que possibilitou à sociedade portuguesa dos séculos xv e seguintes, e sobre a representação valorada que os Portugueses de si mesmos faziam face aos outros povos, em função do papel mítico que lhes estava destinado, e, enfim, sobre a interpretação que Rainer Daehnhardt fornece sobre aspectos relevantes da nossa história e que têm o mérito de nos conduzir a uma reflexão divergente da versão oficial da história. Inspirados nas linhas precedentes, somos levados a desenterrar não apenas duas figuras eminentes da nossa

história (os monarcas D. João II e D. Manuel I) como também as nossas entrevistas póstumas iniciadas e há longo tempo interrompidas.

No caso vertente, encontramos nas nossas deambulações pela exposição atrás referida, num canto semi-obscuro da imensa nave que constitui o edifício da Cordoaria, as silhuetas de D. Manuel I e de D. João II, que, cofiando ambos as vetustas barbas, e lançando um olhar nostálgico para aquela exposição, pareciam aguardar os repórteres da DIRIGIR.

DIRIGIR — Bom dia “Eminências” ou “Altezas” ou o quem quer que sejam. Então o que acham, como primeiro comentário, desta exposição?

OS MONARCAS (em unísono) — Tanto nada (os vestígios que subsistem) para tanta coisa (que fomos, que fizemos)!!.

DIRIGIR — Não só pela incúria dos homens e vicissitudes históricas (invasões, guerras, etc.) e geográficas (os terremotos destruíram muita coisa), como também a vossa política de sigilo não permitiu que chegasse até aos nossos dias maior soma de dados sobre factos importantes da nossa história...

OS MONARCAS (em unísono) — As sociedades de sucesso não são somente as sociedades bem informadas. São também aquelas que guardam bem as suas informações. Vocês designaram “política de sigilo” as nossas preocupações em não deixar transparecer para o estrangeiro quaisquer informações, não só sobre os territórios descobertos, como também sobre a técnica de construção naval, conhecimentos náuticos e cartográficos, bem assim como quaisquer outros e aplicações de novos inventos, sobretudo os de importância estratégica.

DIRIGIR — Tudo bem. Temos consciência da nossa fraqueza e que há que proteger as nossas informações, mas isso justifica a repressão brutal sobre quem constitui a ameaça à quebra do sigilo?

D. JOÃO II — Atenemos que a época dos Descobrimientos envolve também a sua vertente lutadora, guerreira e, por vezes, cruel... (Olhando para D. Manuel) Conta lá o caso daquele piloto que fugiu com os portulanos para Espanha e que mesmo aí foi morto a mando teu, tendo os teus esbirros recuperado os documentos.

D. MANUEL — De facto, tive medo que caíssem em mãos espanholas. Mas prefiro aludir ao mais ousado de todos os navegadores.

DIRIGIR — ?...

D. MANUEL — Chamava-se Diogo Botelho, filho do capitão de Cochim e da igualmente famosa aventureira Eyria Pereira. Era ainda moço quando realizou um feito que constitui certamente o maior acto de navegação de todos os tempos, navegando numa *fusta* desde a Índia até Lisboa. Lamento hoje ter queimado a embarcação e sonogado informação sobre tão extraordinário acontecimento... E lamento mais que, no vosso tempo, o episódio (como de resto muitos outros que nos honram) esteja completamente esquecido.

DIRIGIR — A escassez de relatos e de documentos é, de resto, uma constante ao longo da nossa história.

OS MONARCAS (em unísono) — Isso é verdade e talvez a “política de sigilo” tenha contribuído para essa consequência. Da nossa história em geral e dos Descobrimentos em particular, muita coisa hoje é conjectural e tem ajudado a que os Portugueses tenham uma representação algo negativa de si próprios e das suas possibilidades. Por exemplo, a acusação de aventureirismo...

DIRIGIR — Então não é a aventura e a sede de riquezas que estão na base das Descobertas?!

OS MONARCAS (indignados) — De modo nenhum. As navegações portuguesas, e até os actos de colonização por nós levados a efeito, distinguem-se dos seus congéneres europeus pela dimensão ética e moral. O que incentivou os Ingleses, Franceses e Holandeses foi, exclusivamente, o comércio e a exploração. Naturalmente que tínhamos também interesses económicos, mas sempre revestimos a nossa actuação com uma importante componente ética e moral. As grandes viagens dos Descobrimentos não foram efectuadas apenas por uma raça de homens que tinha vontade, capacidade e autoconfiança para realizar tarefas difíceis. A escolha dos navegadores fazia-se por decisão do rei com base nas informações e propostas dos seus conselheiros, dos quais se destacam os Cavaleiros da Ordem de Cristo. Grande número de navegadores estrangeiros de nomeada não teria sido aceite por razões éticas e morais para o serviço dos reis portugueses.

DIRIGIR — Certamente ainda não sabem mas, alguns séculos após as Descobertas, vai surgir uma coisa complicada chamada sociedade da informação. Vocês, que dividiram o Mundo ao meio e pretenderam ficar com metade do Mundo, o que têm a dizer a isto?

OS MONARCAS — Pouca coisa. Nós que dividimos o Mundo ao meio nem sabíamos exactamente o local da linha divisória imaginária que traçámos. Fosse como fosse, na altura, face às informações disponíveis, actuá-

mos no melhor sentido ficando, afinal, com o Brasil na nossa esfera de influência.

OS MONARCAS (sorrindo com ar matreiro) — A viagem às Antilhas de Cristóvão Colombo foi um golpe de mestre porque retirou, de uma vez por todas, os Castelhanos da rota para a Índia. Outro golpe de mestre, embora à custa da reputação de traidor de Fernão de Magalhães, foi a viagem de circum-navegação.

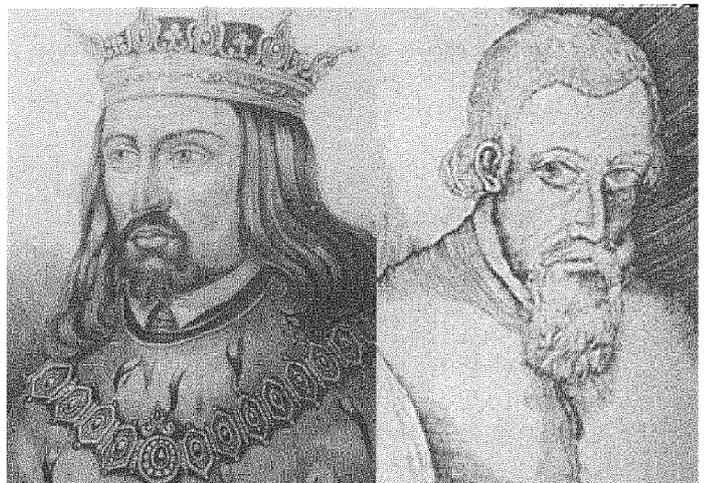
Os repórteres da DIRIGIR (espantados) — O quê, vocês possuem novas informações sobre o caso?

OS MONARCAS — Podemos agora referir que Fernão de Magalhães camufladamente estava ao nosso serviço no sentido de confirmar, à custa dos Espanhóis e sem trair o Tratado de Tordesilhas, as coordenadas da linha divisória. Uma viagem anterior de Fernão de Magalhães com António de Abreu, pelo hemisfério português, constituiu segredo da coroa que, ainda hoje, nos custa divulgar. Na ocasião apenas queríamos confirmar de que lado ficavam as Molucas dado estas constituírem, na altura, a melhor fonte de especiarias. Nessa viagem, pelos mares de Banda, chegámos até à Austrália.

O relato interrompe-se nesta altura. Os monarcas deram-se conta da real situação, questionando-nos: Para que é que querem saber agora estórias da história? Se tudo se esfumou, se já não existe Malaca, nem Diu, nem Mina, nem Sião, nem... esfumemo-nos também como fantasmas da história...

E desapareceram pelos recônditos da Cordoaria, lançando um olhar triste a tanto nada.

Por nós ficámos com a sensação de que muita coisa ficou por informar.



D. Manuel I e D. João II.

PROGRESSÃO QUALITATIVA DA CARREIRA

ATÉ ONDE SE PODE IR?



●
SÍLVIO BRITO

*Assessor Adjunto da Direcção da Universidade Lusfada;
Professor Universitário*

○

Quando uma pessoa entra para uma empresa procura, antes de mais nada, objectivar a sua estabilidade preenchendo uma das suas necessidades que, obviamente, se traduzirá na segurança.

Com o decorrer do tempo, à medida que vai conhecendo os meandros da dinâmica da empresa, e ao mesmo tempo que vai beneficiando de novos conhecimentos e ganhando alguma experiência, surge a interrogação:

Já que aqui estou, até onde posso ir?

Esta pergunta é formulada por milhares de pessoas que tentam, quotidianamente, ver reconhecido o seu esforço particular em prol da melhoria da produtividade e do desenvolvimento económico da empresa. Infelizmente, e no caso português, nem todas as empresas têm dimensão económico-financeira e uma dinâmica de gestão de recursos humanos que permita, à totalidade dos seus colaboradores, uma evolução média ou rápida, ou até abrangente, no desenvolvimento das carreiras. Ou seja, nem todos poderão alcançar o ponto máximo da sua evolução profissional a não ser que o grau de desenvolvimento da empresa seja muito forte, as condições de intervenção no mercado levem a que os produtos ou serviços que a mesma oferece sejam individualizados e de alta qualidade, permitindo uma fidelização da clientela, que o grau de formação profissional seja de tal forma qualitativo e acelerado que seja necessário formar constantemente os recursos humanos, defrontando-os com a elaboração e criação de protótipos de tarefas que irão efectuar, situando-os na vanguarda das questões a resolver, e que haja vontade expressa do topo para prosseguir com tal política.

Para tornar real a situação acima descrita, teremos de formular algumas perguntas que, apesar de revestirem um carácter simples, constituem um “pequeno grito de coragem” que o gestor de RH ou quem trabalha nesta área deverá efectuar e discutir com todos os envolvidos e todos os eventualmente interessados.

O QUE É, EFECTIVAMENTE, UM DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS?

Um desenvolvimento de carreiras prende-se com a procura e com a formalização de esforços no desenvolvimento, no enriquecimento das tarefas e na melhoria das capacidades dos colaboradores de uma empresa.

Assim, será premente **identificar três elementos fundamentais** e avaliar as relações entre eles, por forma a organizar um sistema que ligue as necessidades da organização com as necessidades individuais de carreira. Assim sendo, temos:

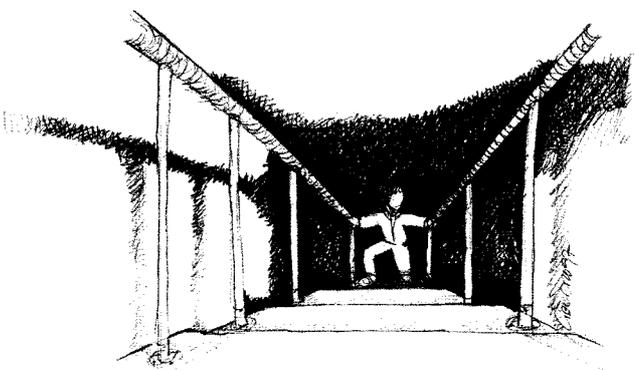
1. Avaliar as necessidades da organização — verifiquemos quais os elementos estratégicos à volta dos próximos dois a três anos:
 - a) Que capacidades são necessárias para enfrentar esses novos desafios?
 - b) Quais serão os níveis que serão afectados?
 - c) Terá a nossa organização a força necessária para ir ao encontro desses desafios?
2. Seguidamente, teremos de consultar os números. Neste caso, uma amostra significativa do nosso pessoal será um indicador fiável do universo da organização. A amostra deverá incluir pessoal de cada nível e de cada tipo de serviço. Então cabe-nos tentar descobrir se os colaboradores da organização estarão satisfeitos com o seu processo de experiência/aprendizagem enquadrando-se nos objectivos estratégicos desta ou se, pelo contrário, o grau de aquisição de conhecimentos é nulo e o desinteresse de ambas as partes é patente.
3. Tentar prever as necessidades individuais de carreira.

QUEM É RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS?

Toda a organização, nomeadamente os superiores hierárquicos dos colaboradores, que são quem, em princípio, os dirigem directamente e que têm com eles uma relação formal e simultaneamente informal.

Estas pessoas, dada a sua experiência, podem encetar o seguinte esquema para desenvolver as carreiras dos seus colaboradores:

- Exercitar as habilidades, interesses e valores próprios que se desejam ver desenvolvidos.



- Dialogar com os superiores, subordinados, amigos e família sobre o assunto, tentando a busca do maior *feedback* possível⁽¹⁾.
- Estabelecer metas para cada trabalho e para as futuras posições.
- Tentar chegar a acordo, com todos os níveis, sobre o estabelecimento da política de carreiras a seguir, os objectivos e os planos de acção.
- Estar sempre atento no desenvolvimento atingido de determinada carreira, ou seja, saber que este é um processo contínuo e permanente quando se toma em consideração.

COMO ADEQUAR O DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS AOS OBJECTIVOS DA ORGANIZAÇÃO?

Salvo melhor opinião, poderemos avaliar a situação mediante dois instrumentos essenciais:

- Avaliação da situação individual.
- Avaliação da organização.

Relativamente ao primeiro, há que focar dois subinstrumentos, se é que assim os poderemos designar: a classificação das carreiras da organização e o planeamento das carreiras dos diversos tipos de serviços através de *workshops* (encontros).

Classificação das carreiras da organização

Caracterização genérica de cada função, delimitação salarial onde se devem incluir os níveis e o respectivo vencimento, política de carreiras, áreas funcionais de cada grupo profissional, categoria respectiva e os níveis, e ainda os procedimentos no posto de trabalho.

Planeamento de carreiras dos diversos tipos de serviços através de *workshops* (encontros)

Participação em colóquios temáticos, solicitações a empresas de consultoria e universidades que abordem

FIGURA 1
Mapa de habilidades profissionais⁽³⁾

Eficiência	1	2	3	
	continuidade na aprendizagem	competência	eficiência	
Preferências	1	2	3	
	não gosta de desenvolver capacidades	talvez goste de desenvolver capacidades	gosta de desenvolver capacidades	
Capacidades ⁽⁴⁾	Eficiência	x	Preferências	Resultado
1. Resolução de problemas	_____		_____	_____
2. Apresentação na equipa	_____		_____	_____
3. Liderança	_____		_____	_____
4. Inventariação	_____		_____	_____
5. Negociação	_____		_____	_____
6. Gestão de conflitos	_____		_____	_____
7. Esquematização	_____		_____	_____
8. Delegação	_____		_____	_____
9. Participação	_____		_____	_____
10. Planeamento	_____		_____	_____
11. Utilização da informática	_____		_____	_____

os colaboradores no sentido de lhes proporcionar a descoberta de oportunidades de modo a obterem maior informação sobre as opções de carreira nas organizações.

Sobre o **segundo ponto** podemos avaliar a situação da organização mediante a utilização de cinco subinstrumentos: centros de avaliação, testes psicológicos, questionários sobre a *performance*, experiências e treino, planos de preparação.

Após a obtenção⁽²⁾ dos dados fornecidos pelos instrumentos acima mencionados, traça-se o **mapa de habilitações profissionais** (Figura 1).

Com os resultados obtidos haverá que proceder ao seu estudo definindo dois requisitos essenciais⁽⁵⁾:

1. Estudo da adaptabilidade individual aos objectivos da tarefa.
2. Enquadramento da tarefa nos objectivos da organização.

Face a isto poderemos, dentro da organização, realizar duas missões importantes, de elevada abertura, que favorecerão eficazmente a promoção e salvaguarda de um bom ambiente na empresa e das capacidades e enquadramento de todos os colaboradores, são elas:

- **O serviço de aconselhamento individual das carreiras** — indivíduo ou equipa, habilitados para acompanhar psicologicamente os colaboradores face às suas aptidões, vocações e ao seu enquadramento, procedendo a testes, promovendo sessões e encontros de grupo para desenvolvimento e preparação de trabalhos.
- **O serviço de informação do pessoal** — que deverá fornecer informações aos recursos humanos da organização através de quatro actividades:

- Colocação de anúncios, anunciando aberturas e oportunidades internas de emprego num boletim-quadro, concebido para o efeito, através de gravação nos telefones da organização ou através de *e-mail* ou da Internet, ou ainda através de carta personalizada.
- Registo de empregos, habilidades, capacidades, conhecimentos e educação.
- Plano de carreiras evidenciando, através da publicação ou afixação de um mapa, o rumo e a

oportunidade das carreiras existentes na organização apresentando os degraus de uma possível carreira e a respectiva duração temporal.

- Centro de pesquisa sobre carreiras contendo material sobre cada uma delas como livros, trabalhos, cassetes, textos, CD-Rom, restante material audiovisual e bibliográfico.

Vejamos, por exemplo, as diferentes oportunidades de carreira dentro de um grupo profissional: empregados administrativos (Figura 2).

FIGURA 2

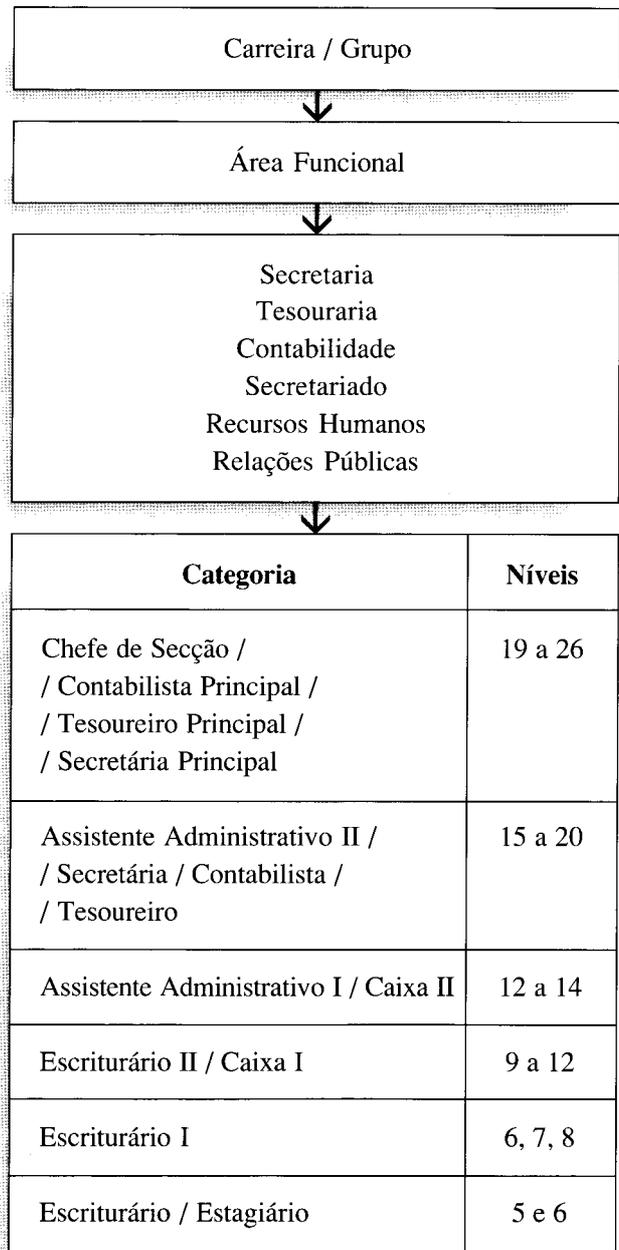


FIGURA 3
Mapa de Requisito de Capacidades

Função: Tesoureiro				
<i>Instruções: A lista de capacidades apela à função acima descrita. Coloque um círculo em cada habilidade à sua posição observável e corrente.</i>				
Capacidades	Não aplicável	Desejável por vezes	Desejável mas não essencial	Não pode trabalhar sem ela
Determinar a quantidade de trabalho dos caixas	1	2	3	4
Responsabilizar-se dos valores confiados	1	2	3	4
Verificar as diversas caixas e conferir as existências	1	2	3	4
Preparar os fundos para depósito e levantamento	1	2	3	4
Verificar os valores em caixa e sua coincidência em livro	1	2	3	4
Emitir cheques e assinaturas para os mesmos	1	2	3	4
Proceder a pagamentos	1	2	3	4

Cada nível representa uma atribuição salarial e responsabilidade perante as tarefas e a sua função. Começamos no nível 5, dado que esta área contempla um número mais elevado de requisitos curriculares e profissionais que outros níveis, tais como a área serviços e auxiliares. Assim sendo, **um estagiário** tem duas oportunidades: evoluir para a área administrativa pura ou para tesouraria. Se optar pela área administrativa, pode ir até chefe de secção/secretária principal. Caso opte pela área de tesouraria, poderá evoluir até tesoureiro principal/contabilista principal. A fim de tornar efectivo o desenvolvimento das carreiras e o conhecimento de cada uma das respectivas tarefas inerentes a cada nível teremos, finalmente, de elaborar **um mapa de requisito de capacidades e um mapa de experiências profissionais**⁽⁶⁾. Vejamos, nas figuras 3 e 4, uma possível aplicação destes dois instrumentos⁽⁷⁾.

Temos, finalmente, as condições suficientes para podermos delinear a evolução das tarefas e funções na organização e, portanto, depara-se-nos um campo de partida para muitas definições e também para muitas questões. Definições no que concerne até onde poderemos ir, onde colocar os nossos recursos humanos, onde irá a organização. Questões em que será necessário inovar, reformular, criar. Pelo menos a ideia de progressão qualitativa fica-nos na mente, e quando nos interrogarmos sobre onde e como deveremos colocar o nosso pessoal, os nossos recursos humanos e, sobretudo, o que lhe poderemos oferecer verdadeiramente, sem criar expectativas vãs, lembrar-nos-emos de que existem sempre elementos ao nosso alcance que poderão melhorar a actividade organizacional. O desenvolvimento de carreiras, sua incidência, estudo e aplicabilidade são uma delas.

FIGURA 4
Mapa de Experiências Profissionais

Funções: 1. Tesoureiro 2. Caixa								
<i>Instruções: Usar para cada item indicado na escala o seguinte: a) como é importante a experiência anterior para o sucesso deste trabalho ou para dirimir as dúvidas surgidas; e a quantidade de experiência que constitui treino adequado e exposição que prepara o visado eficientemente para a função. Sublinhar com um círculo o valor na escala.</i>								
Experiência Profissional	Importância dos Requisitos			Experiência Mínima				
	não muito importante	desejável mas não essencial	não pode trabalhar sem ele	até 6 meses	6 a 12 meses	até 2 anos	3 a 5 anos	+ de 5 anos
1. Tratamento informático da gestão contabilística	1	2	3	1	2	3	4	5
2. Recebe e efectua pagamentos registando-os em terminal	1	2	3	1	2	3	4	5

NOTAS

- (1) Um instrumento muito apropriado para este propósito é a Janela Johari que mede a auto-exposição e o *feedback* individual face à relação do indivíduo com o grupo e consigo mesmo, na medida que expõe o seu grau de autopercepção, hetero-percepção e percepção do grupo, identificando-se dentro de estilos de relação interpessoal.
- (2) Pode bastar apenas a observação dos números e factos descritos. Presume-se que a organização já disponha destes instrumentos, caso contrário terá de os construir, partir do zero.
- (3) Para cada tipo de capacidade (habilidade) deverá ser marcado um valor de acordo com a escala respectiva, e da multiplicação do valor obtido da escala de eficiência com a escala de preferência obtemos um determinado resultado. Depois há que ordenar, por ordem decrescente, as respectivas áreas e, em seguida, trabalhar no seu aperfeiçoamento e enquadramento nos objectivos da empresa. Desta forma estamos a evidenciar um encaminhamento correcto dos recursos humanos dentro da organização.
- (4) Poderão ser outras, e podemos fazer um mapa ou mapas de acordo com os nossos critérios, tanto para um só nível, vg. as chefias, como para todos os níveis.
- (5) Devem, pelo menos, ser revistos anualmente, dado que os objectivos nunca serão os mesmos.
- (6) Poderemos, em vez deste mapa, basearmo-nos na avaliação do desempenho, mas este documento é mais fácil e simples de elaborar e será mais específico, porque descreve cada tarefa ao pormenor e não a função no todo. Este mapa vai complementar o anterior dado que vai verificar duas situações nivelares diferentes dentro da mesma função.
- (7) Deverão ser preenchidos pela chefia ou pelo orientador do colaborador e posteriormente discutidos no serviço individual de carreiras e colocados, em termos de resultados, pelo serviço de informação do pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MEJIA, Luis R. Gomez, Bilkin, David, Cardy, Robert, *Management Human Resources*, Capítulo 10, Prentice-Hall Internacional Editions.

FERREIRA, Pedro Matos, BRITO, Sílvio, Trabalho sobre Organização Administrativa de Uma Universidade — Contributo para a implantação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos não docentes de uma Universidade, utilizando os métodos e técnicas da Gestão da Qualidade Total, trabalho pessoal, CEUL-biblioteca.

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP, editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares, e uma média de 64 páginas a preto e branco, profusamente ilustradas.

Cada um dos seis números anuais é acompanhado de uma separata temática.

Contamos com 22 000 assinantes, distribuídos por todo o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de empresas, professores e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático, trata-se de um projecto de informação/formação que tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para se comercializarem espaços da revista com fins publicitários, sempre com a preocupação de não prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não devendo a área de publicidade ser superior a 7 por cento do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo em conta as seguintes condicionantes:

- Promoção de imagem de empresas ou instituições de utilidade pública, preferencialmente ligadas à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

COR (4/4 cores em *couché* 175 gr. com face plastificada)

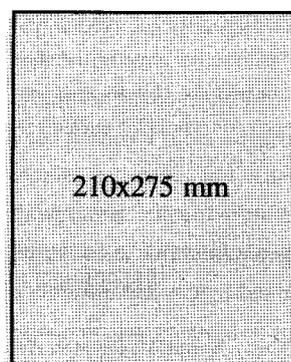
Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

PRETO E BRANCO

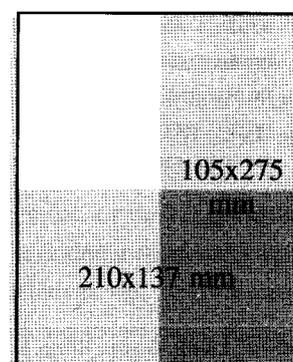
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

- Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará de um desconto de 10 por cento.
- As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando forem efectuadas à nossa responsabilidade.
- Esses preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!
Ficamos à espera que nos contacte.

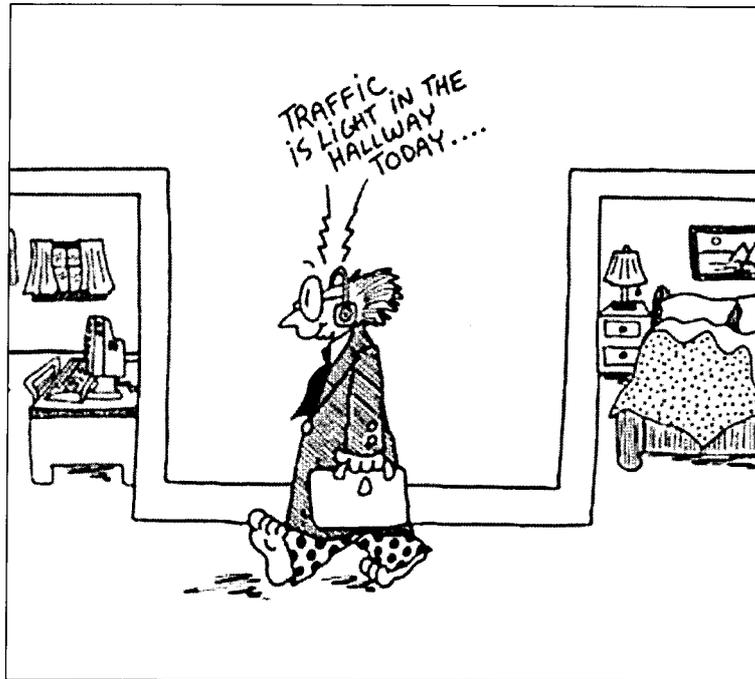


PÁGINA



1/2 PÁGINA

TELETRABALHO: O DESAFIO DO TEMPO



A questão já não é saber se os trabalhadores vão aderir ao teletrabalho mas sim quando é que trabalhadores, suas chefias e empresas irão aderir.



JOSÉ GARCEZ DE LENCASTRE e MIGUEL FREITAS

Eng.º Electrotécnico; Sociólogo



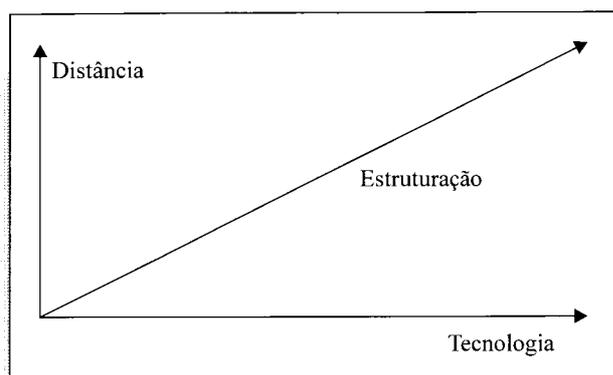
O teletrabalho tem vindo a ganhar importância como componente de uma solução para problemas das comunidades do Mundo de hoje, designadamente o desemprego, mobilidade, poluição, competitividade, etc. Procura-se, neste artigo, enquadrar o conceito de teletrabalho e analisar as condições de desenvolvimento desta modalidade de trabalho em Portugal.

AS DIMENSÕES QUE CARACTERIZAM O TELETRABALHO

Uma boa aproximação ao que é teletrabalho traduz-se pela análise das dimensões que o caracterizam: estruturação, distância e tecnologia de telecomunicações.

FIGURA 1

As dimensões que caracterizam o teletrabalho



A DISTÂNCIA

O que caracteriza teletrabalho, hoje, mais do que a tecnologia de telecomunicações que lhe serve de suporte, é o estarmos numa situação laboral em que o trabalhador se situa (fisicamente) num ponto geograficamente distinto daquele em que a actividade produtiva é realizada ou entregue. Deste modo temos um trabalhador que desenvolve determinadas funções ou executa determinada tarefa num ponto e o resultado desse trabalho em tempo real ou diferido no tempo é entregue noutra, com recurso a telecomunicações. Considera-se pois que, no essencial, independentemente do local onde se encontra o trabalhador quando este recorre a meios de telecomunicações nas suas funções, desde que o local onde ocorre ou se manifesta o resultado do seu trabalho seja diferente daquele em que se encontra, se está em presença de uma situação de teletrabalho.

Na terminologia norte-americana fala-se vulgarmente em *commuting* (trabalhador que se desloca diariamente distâncias significativas de e para o trabalho) e, por analogia, em *telecommuting*, para designar a situação em que o trabalhador, normalmente de sua casa efectua trabalho para a sua empresa.

Esta perspectiva constitui a da distância que caracteriza teletrabalho: o teletrabalhador está geograficamente distante do ponto em que se encontra o receptor do trabalho que ele está a executar, podendo este ser a sua empresa, um cliente desta, um seu cliente, etc. Analisem-se, a título de exemplo, as situações do Quadro 1.

A característica essencial de teletrabalho será assim a da existência de uma distância física entre o local onde o trabalho (actividade ou função produtiva) é realizado e onde o resultado do trabalho é entregue (Figura 2).

As diferentes situações que consideramos poderem ser retratadas como teletrabalho mostram que existem diferentes exemplos em que o trabalho é efectuado directamente ou indirectamente. Deste modo também se utiliza o termo trabalho remoto para teletrabalho.

A TECNOLOGIA DE TELECOMUNICAÇÕES

O Quadro I terá porventura a virtude de ilustrar bem a presença e recurso intensivo — indispensável — da tecnologia de telecomunicações à realização de teletrabalho. Não se deve, no entanto, ver teletrabalho como apenas e tão somente a situação em que o trabalhador se encontra em casa e executa trabalho para a sua empresa com recurso a equipamento de telecomunicações. Muitas são as si-

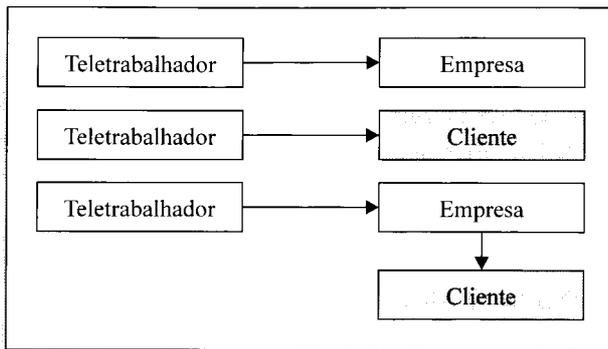
QUADRO 1

Situação	Meio	Exemplo
• o teletrabalhador pode estar na sua empresa e dialogar com um cliente que está em casa ou numa empresa, ou trabalhar <u>na</u> empresa cliente da sua	linha telefónica, videotelefone, <i>desktop conferencing</i>	ex.: telemarketing, consultoria, tutoria, ensino a distância, telemetria
• pode estar em casa e trabalhar <u>na</u> sua empresa	linha telefónica, modem ou terminal RDIS ⁽¹⁾ , computador pessoal	ex.: tratamento de texto, programação (informática), composição de páginas html, design gráfico, televigilância, assistência a clientes
• pode encontrar-se em sua casa e trabalhar <u>na</u> empresa de um seu cliente	linha telefónica, modem ou terminal RDIS, computador pessoal	ex.: consultoria, manutenção de equipamentos e redes informáticas ou de telecomunicações, televigilância
• pode encontrar-se em sua casa e trabalhar <u>na</u> empresa de um cliente da sua empresa	linha telefónica, modem ou terminal RDIS, computador pessoal	ex.: consultoria, manutenção de equipamentos e redes informáticas

(1) Rede Digital com Integração de Serviços.

FIGURA 2

Relações possíveis entre o teletrabalhador e o cliente



tuações em que se está perante uma relação laboral em que a tecnologia de telecomunicações é utilizada mas que não podemos considerar como teletrabalho. Por exemplo, se um trabalhador efectua um trabalho em computador, em sua casa, após o que envia o seu trabalho em papel ou disquete para a sua empresa ou para o seu cliente, não pode atribuir a uma situação destas a característica de teletrabalhador. Pelo contrário, se este se liga ao computador da sua empresa e aí entrega (transmissão de dados) o resultado do seu trabalho então podemos estar em presença de uma situação que consideraremos teletrabalho. Podemos assim falar de uma segunda dimensão para classificar de teletrabalho determinada situação laboral: a tecnologia. O teletrabalhador recorre a meios tecnológicos, designadamente informática e telecomunicações para executar as suas tarefas. Os meios utilizados podem ser equipamento convencional de telecomunicações (fax, telefone...) ou de informática (computador pessoal, fax/modem, impressora...) ou equipamento de características mais completas e de serviços avançados com videotelefone, *desktop conferencing*, etc. Também tem importância falar das redes que podem ser utilizadas: rede telefónica, rede de dados, redes privadas virtuais, RDIS, etc.

A ESTRUTURAÇÃO DA RELAÇÃO DE (TELE)TRABALHO

Em qualquer destas situações, verificamos que existem diferenças significativas no que tem a ver com o tipo de relação laboral que existe entre o trabalhador e a entidade a quem presta trabalho. Uma situação de teletrabalho é tanto mais “pura” quanto mais longo for o período de tempo no cômputo global do horário de trabalho em que o trabalhador executa as suas tarefas a distância e quanto mais formal for a relação laboral. Ou seja, o vínculo laboral que existe entre o

trabalhador e a empresa cliente ou a empresa a que pertence, bem como o apoio que esta presta ao trabalhador na criação das condições adequadas e necessárias à prestação de trabalho, são de facto uma forma de perceber a assumpção pela empresa e trabalhador de que se trata de teletrabalho.

Falamos assim do grau de estruturação da situação de teletrabalho, ou seja, das condições laborais e das condições de trabalho especificamente acordadas/estabelecidas entre o teletrabalhador e a empresa empregadora: podem existir horários específicos, carreiras adequadas, formação específica, equipamento fornecido pela empresa, custos de telecomunicações suportados pela empresa, comparticipação nos custos associados à utilização do local onde o trabalho é realizado (electricidade, água, serviços, etc.), reuniões sociais ou outras actividades específicas para os que são teletrabalhadores.

Quanto mais organizada é esta relação (horários de trabalho, equipamento, custos, prémios, contrato de trabalho...) com mais propriedade se estará a considerar determinada situação como teletrabalho.

Aqui reside a diferença entre teletrabalho enquanto relação laboral e acto produtivo. Um jornalista que escreve uma notícia e a entrega por fax para a sua redacção não pode considerar-se um teletrabalhador embora realize teletrabalho. Do mesmo modo, um vendedor que visitando os seus clientes recolhe através de leitura de códigos de barras para um computador portátil as encomendas dos seus clientes e depois as transmite através de uma ligação de dados para a sua empresa não será um teletrabalhador no sentido mais próprio do termo.

Naturalmente que, por questões ligadas à maior ou menor presença destas três componentes — estruturação, distância e tecnologia — se estará em presença de uma situação pura ou típica de teletrabalho ou de situações híbridas. Esta perspectiva realça a importância da dimensão temporal do desenvolvimento do teletrabalho: haverá, num futuro próximo, um crescimento das situações de teletrabalho, o que passará por um grande número de situações híbridas (por exemplo, teletrabalho em regime parcial alguns dias na semana ou realização de uma parte das tarefas diárias em teletrabalho).

A relativa novidade para empresas (e chefias) por um lado, e para os trabalhadores (potenciais teletrabalhadores e seus colegas sedentários) leva-os a enfrentar esta nova modalidade de trabalho — teletrabalho — como uma situação de mudança a que só aderem os que por confiança e por questões objectivas ou necessidade muito forte dela necessitam. As potenciais vantagens do teletrabalho estão ganhar evidência nomeadamente pela possibilidade de contribuição para a solução dos problemas acrescidos dos custos das

infra-estruturas (transportes e imobiliário), sociais (poluição, desemprego), tráfego (tempo e custos) ,etc. Podemos assim afirmar que teletrabalho não será a alternativa mas que será com certeza uma alternativa ou uma solução susceptível de contribuir para reduzir o desemprego em áreas geográficas específicas, diminuir o tráfego nas grandes cidades, solucionar problemas de quebra ou suspensão de trabalho por acontecimentos excepcionais e, o que é importante para as empresas, aumentar a sua competitividade.

ALGUNS FACTORES QUE INFLUENCIAM A DIFUSÃO DO TELETRABALHO EM PORTUGAL

Para que o teletrabalho seja adoptado nas empresas portuguesas ainda é necessário superar certas barreiras relacionadas com:

- cultura empresarial;
- falta de conhecimento do conceito teletrabalho;
- falta de legislação específica.

Cultura Empresarial

Os responsáveis das empresas, em geral, estão descrentes das vantagens de não ter os seus trabalhadores presentes o que é, sem dúvida, um dos maiores entraves à aceitação do teletrabalho. Levanta-se a questão de, em teletrabalho, haver uma perda de controlo dos empregados.

Para muitos gestores, a presença física dos empregados é sinónimo de que eles estão a trabalhar. Dentro do mesmo raciocínio, o facto dos trabalhadores estarem em casa im-

plica que eles irão necessariamente trabalhar menos. Nada poderia estar mais longe da verdade. Os resultados de estudos indicam que, com a implementação do teletrabalho, a produtividade nas empresas aumenta. Os resultados dos estudos de casos de implementação de teletrabalho do projecto TELDET (Telework Developments and Trends) da DGXIII indicam que a produtividade aumentou entre 10 a 40 por cento nas empresas analisadas. A Management Technology Associates, com base em vários estudos sobre o teletrabalho, também aponta para um aumento de produtividade de 10 a 40 por cento nas empresas que implementaram o teletrabalho. Finalmente Jack Nilles, o “pai do teletrabalho” e uma autoridade na matéria, mantém que o aumento de produtividade é, em média, de 15 por cento. Este aumento de produtividade deve-se a vários factores como, por exemplo:

- Maior concentração — A experiência de todos os que trabalham nas empresas, principalmente no sector dos serviços, é de que existem muitas interrupções desnecessárias ao longo do dia. Em situação de teletrabalho o empregado pode concentrar-se mais no seu trabalho devido à redução do número de interrupções.
- Menor absentismo — Em determinadas situações o trabalhador pode estar demasiado doente para se deslocar à empresa, mas poderá estar em condições para trabalhar a partir de casa.
- Maior satisfação e motivação dos trabalhadores — A qualidade de vida das pessoas melhora. Evitam o *stress* (que tem efeitos contraproduativos) de passarem horas em transportes (públicos ou particulares) todos os dias na deslocação para o trabalho.



Estudo TELETRABALHO em Portugal

Está a decorrer um estudo, financiado pelo Estado Português e pelo Fundo Social Europeu através do Instituto do Emprego e Formação Profissional, destinado a analisar o teletrabalho em Portugal.

Este estudo visa a produção de recomendações e de linhas estratégicas de intervenção, orientadas para a promoção e adopção de soluções de teletrabalho.

São objectivos do projecto:

- diagnosticar o estado actual do teletrabalho em Portugal;
- identificar as suas tendências de desenvolvimento;
- contribuir para o estabelecimento de linhas de orientação para as políticas de emprego e formação profissional em que as potenciais vantagens do teletrabalho possam ser exploradas com sucesso.

No sentido de recolher opiniões sobre o teletrabalho e constituir o embrião de um local de debate neste âmbito, o grupo responsável pelo projecto implementou uma *homepage* acessível em <http://www3.siii.pt/teletrabalho> que servirá também para divulgar o projecto e as suas conclusões.

- Aumento do número de horas efectivas de trabalho. Normalmente os trabalhadores que não precisam de se deslocar para a empresa utilizam parte do tempo poupado para trabalhar.

A implementação do teletrabalho também resulta numa melhoria de gestão porque obriga os responsáveis a definirem claramente os objectivos e resultados das tarefas.

As empresas que praticam uma gestão por objectivos e resultados reúnem condições mais adequadas para implementar um sistema de teletrabalho. A razão é simples: com a gestão por objectivos e resultados, não interessa quando ou aonde o trabalho é feito, desde que seja feito, com o nível de qualidade exigido e dentro do prazo acordado.

O gestor deve assumir e manifestar uma atitude de confiança em relação ao trabalhador porque a implementação com sucesso do teletrabalho implica uma efectiva delegação de responsabilidades para o trabalhador. Os trabalhadores reagem positivamente à confiança neles depositada, e isto traduz-se num aumento acrescido de qualidade e produtividade do trabalho.

Falta de Conhecimento do Teletrabalho

Embora o teletrabalho já exista desde dos anos 70, em Portugal só apareceu há relativamente pouco tempo. Para além da divulgação na comunicação social, são poucos os responsáveis das empresas que conhecem bem o conceito de teletrabalho. Um número ainda menor está familiarizado com métodos de implementação. Esta falta de informação leva a uma certa inércia e resistência à mudança por parte dos responsáveis das empresas. Para tratar este problema, o *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal* sugere que “uma sensibilização, no seio das empresas... para as vantagens que o teletrabalho poderá trazer, obviará certamente a essa falta de percepção”.

Outro factor que influencia a aceitação do teletrabalho pelos responsáveis das empresas é a inexistência de casos concretos de teletrabalho a funcionar (com sucesso) em empresas em Portugal. As pessoas, geralmente, não gostam de ser os primeiros a escolher um caminho desconhecido.

Neste momento são raros os casos concretos de teletrabalho, mas à medida que algumas empresas mais inovadoras ou em busca de vantagens competitivas implementam o teletrabalho, estas irão servir de exemplo para as outras empresas e desmistificar os receios que existem.

Falta de Legislação Específica

Não existe, em Portugal, legislação específica que trate o teletrabalho. O *Livro Verde para a Sociedade da In-*

formação em Portugal propõe que o governo deve “conceber enquadramentos legislativos e organizacionais que reconheçam e incentivem o teletrabalho”.

No sentido de uma alteração na legislação em vigor, é importante analisar se o quadro legal existente é apropriado e até que ponto para resolver as dificuldades que resultam da implementação de teletrabalho.

Uma questão a analisar é a do estatuto do teletrabalhador. Esta questão é relevante porque depende do estatuto do teletrabalhador se é ou não protegido pela lei do trabalho e se tem direito a segurança social. Um teletrabalhador (a trabalhar em casa ou num telecentro) pode ter o estatuto de empregado ou de trabalhador autónomo.

A distinção entre um empregado e um trabalhador autónomo depende de dois critérios:

- subordinação jurídica;
- subordinação económica.

No caso de um empregado (contrato de trabalho) existe subordinação jurídica e económica que lhe dá direito à protecção da lei. No caso de um trabalhador autónomo (contrato de prestação de serviços) não existe dependência jurídica mas em certos casos existe uma dependência económica.

O Decreto-Lei n.º 440/91 sobre o Trabalho no Domicílio protege os trabalhadores autónomos (sem subordinação jurídica mas com subordinação económica) que trabalham em casa, mas exclui o trabalho intelectual. Deste modo, os teletrabalhadores autónomos que trabalham a partir de casa em tarefas manuais foram abrangidos por este decreto-lei. Infelizmente os teletrabalhadores que executam trabalho intelectual ficam desprotegidos. Também fica por esclarecer a fronteira entre trabalho manual e intelectual na Idade da Informação. Por exemplo, como é que se define tratamento de texto ou introdução de dados?

Outra questão é como é que se regulariza a situação de um trabalhador com contrato de trabalho para se tornar num teletrabalhador. Nestes casos, o que parece mais prático é acrescentar cláusulas específicas de teletrabalho ao contrato do empregado.

Alguns aspectos a considerar na elaboração de um contrato de trabalho de um teletrabalhador incluem:

- horário de trabalho;
- remuneração e reembolso de despesas adicionais;
- higiene e segurança no trabalho;
- fornecimento de equipamento;
- cessação do regime de teletrabalho;
- seguro de trabalho.

CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão



Incubadoras de Empresas

UM CONCEITO DE APOIO INTEGRADO

J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista

Um número crescente
de incubadoras tem surgido,
no nosso País, nos últimos anos,
com a finalidade de ajudar a criar
e desenvolver pequenas empresas.

As incubadoras são espaços físicos
dotados de infra-estruturas de apoio
e destinados a acolher as empresas
durante as fases de gestação e arranque.

As incubadoras têm como objectivo proporcionar às empresas em gestação uma base de sustentação durante as primeiras fases de existência, quando a sua situação é mais frágil e vulnerável, tanto em relação aos factores externos, como em relação a erros internos. Desta forma, visa-se permitir às empresas inexperientes que ganhem forças mais rapidamente e, dentro de um a dois anos, adquiram condições para se desenvolverem autonomamente.

Além de **instalações a baixo custo**, as incubadoras asseguram serviços de apoio de diversa natureza. Embora variáveis de caso para caso, de um modo geral em todas as incubadoras estão disponíveis directa ou indirectamente os seguintes tipos de apoio:

- **Apoio logístico:** recepção, secretariado, serviço de fotocópias, telefones, fax, salas de reuniões.
- **Apoio técnico:** serviços de contabilidade, informática, apoio jurídico, aconselhamento fiscal, assistência na constituição legal da empresa.
- **Apoio à gestão:** consultoria em organização, marketing; apoio na definição da estratégia e planeamento empresarial; elaboração do plano de negócios; consultoria financeira, informações sobre programas de apoio, relações bancárias. Apoio na captação de sócios ou estabelecimento de parcerias.

RAZÃO DE SER DAS INCUBADORAS

No caso de pequenos negócios, o principal motor da criação de empresas muitas vezes não está, nem na impossibilidade de captação de fundos, nem na complexidade tecnológica, mas sim no isolamento e na desprotecção do empreendedor.

Ideias que poderão parecer brilhantes e com fortes potencialidades de êxito comercial poderão estar limitadas à partida pela falta de conhecimentos de gestão e

de recursos do(s) seu(s) promotor(es). A falta de apoios especializados torna penoso qualquer processo que lhes permita responder a questões essenciais à criação de empresas, como:

- Onde instalar a empresa?
- Como elaborar o plano de negócios?
- Como e a quem vender o produto?
- Como avaliar o mercado?
- Como encontrar sócios ou parceiros para o negócio?
- Como negociar com a banca ou potenciais sócios?
- Que incentivos existem?
- Quais as obrigações fiscais?
- Etc.

Os centros de incubação surgem, assim, como um local privilegiado para quem pretende promover um projecto de criação de uma empresa, dada a sua vocação para proporcionar um conjunto de serviços e apoios destinados a potenciar as capacidades do empreendedor e a dar à empresa, na fase inicial, um ambiente favorável ao seu arranque e desenvolvimento.

TIPOS DE INCUBADORAS

Considerando as entidades promotoras e as finalidades subjacentes à sua constituição, quatro tipos de incubadoras são predominantes:

- 1. Incubadoras ligadas à inovação:** compreendem-se neste grupo, principalmente, os chamados *Business and Innovation Centres (BIC)* — tipo de incubadora promovido pela Comunidade Europeia tendo como propósito a modernização do sector empresarial através do apoio à criação de PME inovadoras, de base tecnológica. Igualmente se incluem neste grupo os vários centros de inovação empresarial, ligados ou a Parques de Ciência e Tecnologia, ou promovidos directamente pelas Universidades, não formalmente credenciados como BIC.
- 2. Incubadoras destinadas a jovens empresários:** designadas por “**Ninhos de Empresas**”, trata-se de incubadoras geridas pela Fundação da Juventude com a colaboração da Associação Nacional dos Jovens Empresários (ANJE) e o apoio de diversas entidades. O estímulo à capacidade criativa e empreendedora dos jovens é o seu principal objectivo.
- 3. Incubadoras ligadas à promoção do emprego:** também designadas por “**Ninhos de Empresas**”, estas incubadoras surgem no âmbito dos chamados de

Centros de Apoio à Criação de Empresas (CACE), estruturas vinculadas ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), geridas em colaboração com outras entidades vocacionadas para o desenvolvimento local. Fomentar a criação de postos de trabalho através do apoio ao aparecimento local de novas empresas é o principal objectivo destas estruturas.

- 4. Incubadoras vocacionadas para o desenvolvimento empresarial em geral:** sem vocação circunscrita à inovação, ao emprego ou ao apoio a jovens empresários, estas incubadoras orientam a sua acção, de forma genérica, para o apoio às novas empresas, independentemente da natureza da sua actividade ou características dos seus promotores. Regra geral, são criadas e geridas no âmbito de associações empresariais, com apoios do Estado.

Acima de tudo, a incubadora pode ajudar a remover alguns obstáculos que têm de ser ultrapassados pela pequena empresa na sua fase de arranque e desenvolvimento. Isso pode ser conseguido:

- facultando instalações e serviços de apoio logístico, mediante rendas abaixo do custo de mercado e em condições de utilização bastante mais flexíveis;
- eliminando obrigações e responsabilidades devidas à aquisição ou aluguer de edifícios;
- permitindo a partilha de equipamentos e serviços que de outro modo não estariam disponíveis, ou implicariam custos elevados;
- reforçando as competências do empreendedor através do acesso a fontes de assistência, formação e informação técnica;
- aumentando a visibilidade das empresas em incubação;
- propiciando um espaço de aprendizagem e cooperação onde as pequenas empresas têm oportunidade de partilhar entre si problemas e soluções comuns;
- favorecendo a possibilidade de as empresas fornecerem os seus serviços ou produtos a outras empresas em incubação.

Como se pode ver através dos apoios prestados, o conceito de incubadora tem interesse tanto para as empresas como para a comunidade. Empresas de serviços, empresas industriais ou empresas de base tecnológica têm melhores oportunidades de vingar e prosperar neste ambiente. Além do estímulo ao aparecimento de pequenas empresas, uma direcção mais conveniente pode ser dada através das incubadoras aos esforços de desenvolvimento económico.

ESQUEMA 1

Apoios dos Centros de Incubação às Empresas	
Centros de Incubação	Instalações a baixo custo.
	Serviços de recepção, secretariado, reprografia, tratamento de texto.
	Aconselhamento técnico nas áreas da organização e gestão de empresas.
	Apoio nas áreas jurídica, fiscalidade, contabilidade e outras.
	Apoio técnico e informativo relativamente ao acesso a incentivos e financiamentos.
	Estudos de mercado e detecção/avaliação de oportunidades de negócio.
	Formação em gestão e apoio na valorização dos recursos humanos da empresa.
	Serviços de informática.
	Apoio na captação de sócios e selecção de parceiros.
	Experiência prática de negócios.

RELANCE HISTÓRICO

Os centros de incubação surgem nos EUA, no início dos anos 70, visando apoiar a criação e desenvolvimento inicial de empresas de elevado valor acrescentado envolvidas em projectos de natureza altamente inovadora mas também de elevado risco.

Este conceito foi transposto para a Europa nos anos 80 com o objectivo de potenciar o desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica, em especial nos países pertencentes à então Comunidade Económica Europeia. A sua introdução neste países, a par da implementação de grandes projectos de I&D nas áreas científica e tecnológica (EUREKA, BRIT- EURAM, etc.), inseria-se numa actuação abrangente da Comunidade que visava a criação de estruturas e outras condições para o incremento do nível de desenvolvimento e inovação tecnológica da Europa, por forma a fazer face ao avanço do Japão e dos EUA neste domínio.

Assim se desenvolveu, sob os auspícios comunitários, um conjunto de estruturas vocacionadas para a instalação e cooperação de empresas, designadas por Business Innovation Centres (BIC), ligados entre si através da European Business Network. No nosso País, existem actualmente oito BIC.

INCUBADORAS DE EMPRESAS EM PORTUGAL

Em Portugal, os centros de incubação surgiram no final dos anos 80, por iniciativa de instituições ligadas a Universidades, associações empresariais e organismos oficiais (PEDIP, IAPMEI, IEF e outros), ao abrigo

de fundos comunitários de apoio ao desenvolvimento de infra-estruturas técnicas e científicas.

Correntemente o interesse pelo conceito de incubadora é bastante grande, como evidencia o número de estruturas existentes.

Neste momento existem os seguintes centros de incubação:

- AITEC — Tecnologias de Informação, SA, em Lisboa.
- BIC da Madeira — Tecnopolo — Região Autónoma da Madeira^(*).
- BIC do Médio Tejo — Santarém^(*).
- CPIN — Centro Promotor de Inovação e Negócios, em Lisboa^(*).
- CPINAL — Centro Promotor de Inovação e Negócios do Algarve, em Olhão^(*).
- CIEA — Centro de Inovação Empresarial do Alentejo, em Évora^(*).
- CEISET — Centro de Empresas e Inovação de Setúbal^(*).
- CIEBI — Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior^(*).
- CIEV — Centro de Inovação Empresarial de Viseu.
- INESC, no Porto.
- Instituto Pedro Nunes, em Coimbra.
- Lispolis — *Campus* do INETI, em Lisboa.
- Mutela — Parque Tecnológico, em Almada.
- NET — Novas Empresas e Tecnologias, SA, no Porto e em Guimarães^(*).
- Ninhos de Empresas, Fundação da Juventude e ANJE (Porto, Lisboa, Faro, Maia e Coimbra — em formação).
- NACE — Núcleos de Apoio à Criação de Empresas (no âmbito do IEF).

Ninhos de Empresas

Os “Ninhos de Empresas” são espaços físicos dotados de infra-estruturas de apoio técnico e material onde os jovens podem exercer actividades empresariais na área dos serviços.

O principal objectivo é estimular a capacidade criativa e empreendedora dos jovens, proporcionando-lhes apoios necessários à constituição ou ao desenvolvimento de empresas.

Os “Ninhos de Empresas” destinam-se a jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos, recém-licenciados ou com formação profissional especializada, que se queiram agrupar, num mínimo de dois e num máximo de quatro, para constituir a sua empresa de consultoria e projecto.

As empresas criadas instalam-se em gabinetes, pagando uma renda simbólica pela ocupação desse espaço, por um período de dois anos não renováveis. Às empresas residentes será garantido apoio de secretariado, telefone, telefax, telex, auditório e sala de exposições. Está, também, previsto um apoio técnico, prestado por personalidades (patronos) que ao longo da sua vida profissional se tenham destacado nos mais variados domínios.

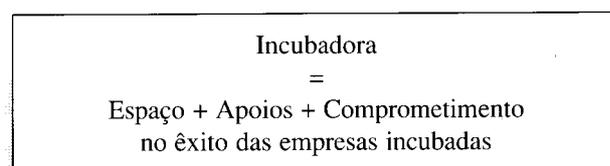
O projecto “Ninhos de Empresas” é gerido pela Fundação da Juventude, com a colaboração da ANJE. Existem Ninhos de Empresas em Lisboa, Porto, Faro, Maia e Coimbra (este, actualmente em formação).

Os centros de incubação existentes diferenciam-se em função dos critérios de selectividade dos promotores e dos apoios prestados ao longo do processo de incubação. O período de incubação é de cerca de três anos, havendo centros que, à partida, poderão limitá-lo a dois anos, após o que as empresas incubadas deverão promover a sua expansão em local exterior à incubadora. Quanto à capacidade dos centros para apoiar as empresas incubadas, o pressentimento é de que não existe ainda um grande comprometimento face ao sucesso a alcançar por estas, limitando-se em muitos casos a acção das incubadoras à disponibilização de espaço, material de apoio e serviços logísticos básicos. Esta situação poder-se-á atribuir à relativa juventude (ou falta de tradição) dos centros de incubação existentes ou ainda à carência de recursos humanos especializados. Há, no entanto, notícia de incubadoras que estão a

procurar ultrapassar essas dificuldades através da cooperação com entidades especializadas como as Universidades, organismos oficiais de apoio às empresas, instituições financeiras e outras.

O comprometimento no bom êxito das empresas incubadas, no sentido de a incubadora se assumir como especialista em análise de risco e de consultoria técnico-económica, é, porém, considerado um dos aspectos essenciais a desenvolver no futuro por este tipo de estruturas.

ESQUEMA 2



D I S S E S E S O B R E G E S T Ã O

“**A** sociedade da informação valoriza o factor humano no processo produtivo, ao transformar o conhecimento e a informação em capital, marginalizando simultaneamente os menos qualificados. Há que encontrar soluções, expeditas e eficazes, para resolver esta contradição.”

“**A** sociedade da informação exige uma contínua consolidação e actualização dos conhecimentos dos cidadãos. O conceito de educação ao longo da vida deve ser encarado como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes, aptidões e da sua capacidade de discernir e agir(...)”

In Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal

AS PME E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Um estudo da *Computer Intelligence*, encomendado para uma empresa multinacional norte-americana do sector da informática, revelou que apenas 12 por cento do total das PME europeias começaram, de facto, a preparar-se para a União Económica e Monetária, cuja entrada em vigor afectará não só os processos comerciais, como o *software* sobre o qual assentam muitas das aplicações destas empresas devido à introdução do euro. Quando inquiridos sobre se estão a planear a substituição ou a adaptação de novas tecnologias de informação, só 16 por cento dos gestores franceses responderam afirmativamente, seguidos de perto pelos alemães e pelos italianos, com 13 pontos percentuais. A Espanha registou 8 por cento de respostas positivas e o Reino Unido apenas 2 por cento.

SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO TEM NOVOS APOIOS

O Fundo Social Europeu e o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional vão poder financiar, pela primeira vez, projectos-piloto regionais no âmbito da Sociedade da Informação (SI). Esta é uma das primeiras medidas a ser posta em prática depois da Comissão Europeia ter decidido dar prioridade à SI na utilização dos fundos estruturais. A Comissão pretende também lançar uma iniciativa regional para a SI e aprovou, recentemente, um relatório onde chama a atenção dos Estados membros para as significativas diferenças de desenvolvimento que continuam a existir na União Europeia neste sector.

SÍMBOLO DO EURO NOS SISTEMAS INFORMÁTICOS

O símbolo do euro irá começar gradualmente a aparecer nas tabelas de caracteres, teclados e códigos dos sistemas informáticos. A Comissão Europeia já o adoptou nas suas publicações oficiais, o mesmo acontecendo com as administrações dos Estados membros e respectivos bancos centrais. Agora pretende-se que comece a ser sistematicamente utilizado para a descrição de montantes em euros em

tarifários, facturas, cheques e em diversos instrumentos jurídicos. A Comissão disponibilizou na Internet um *site* (com o endereço <http://europa.eu.int/euro>) onde se poderá carregá-lo para os sistemas informáticos.

INTERNET REACENDE POLÉMICA

O Parlamento Europeu quer que os fornecedores de serviços na Internet sejam legalmente responsáveis pelo material ilícito eventualmente disponibilizado nos seus sistemas ou por transmitirem, com conhecimento, "ciberlixo" fornecido por terceiros. A Comissão Europeia tem vindo a preparar a introdução de legislação europeia que proíba a pornografia, a pedofilia ou a difusão de propaganda racista na Internet. O Parlamento Europeu vai mais longe e defende que estas medidas deverão ser tomadas a nível internacional.

COMPUTADORES: NORMALIZAÇÃO EM DEFESA DO AMBIENTE

Os fabricantes europeus de computadores pessoais vão passar a exhibir, em 1998, uma etiqueta oficial normalizada comprovativa do seu respeito pelo meio ambiente. Esta iniciativa comunitária pretende evitar a existência de seis etiquetas diferentes que tinham sido colocadas em circulação por outros tantos países europeus. Informações complementares poderão ser obtidas no endereço: <http://www.ecosite.co.uk>.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente Universitário, Gestor e Consultor de Empresas



U M L A Z E R D E

•
ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física

○
Pois sim, já nada é como era. Antes,
cada louco com a sua mania; agora,
com a sociedade da informação a espalhar-se
como um vírus por todo o Mundo,
as manias passam facilmente a património
comum da Humanidade. E quando a mania
ganha contornos curiosos, logo ocorre
uma contaminação imediata.

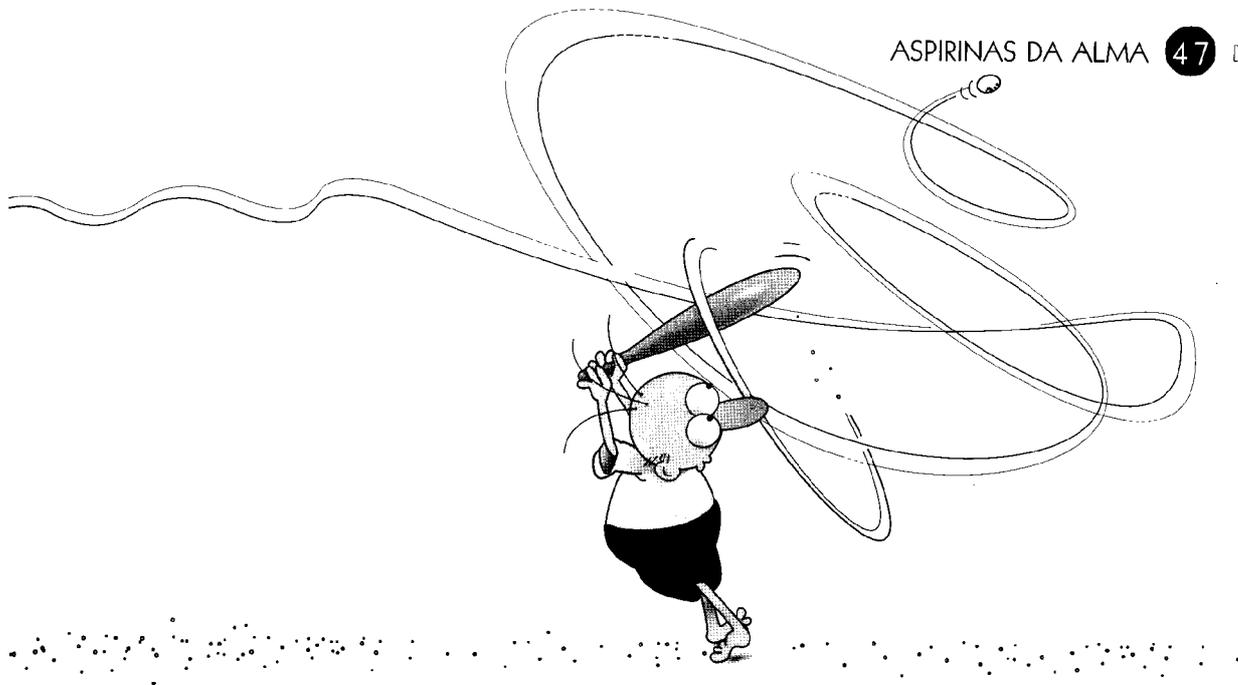
Nos lazeres e nos desportos, como em todos
os campos culturais, a troca e apropriação
de jogos que antes eram característicos,
em exclusivo, de um determinado país, são,
cada vez mais, um acontecimento normal.

Nestas aspirinas propomos um desporto que nos habi-
tuámos a conceber como estranho, isto é, estrangeiro.
Falamos de basebol, aspirina americana.

Pois é, já não bastavam os *hamburgers*, a coca-cola,
Hollywood, Tom Cruise, Bill Clinton, agora somos
também conquistados por uma das referências dos
EUA: o basebol. Este desporto, muito popular também
noutros países como o Japão, Cuba e Venezuela, tem
um passado e uma origem não muito claros.

Apontam-se-lhe origem egípcia, espanhola ou britânica,
não havendo unanimidade quanto à sua nacionalidade.
Em Portugal a invasão é recente: terá começado por
volta de 1991 quando alguns entusiastas da modalida-
de, vindos das Américas, começaram a infiltrar o bi-
chinho do jogo nos desprevenidos atletas portugueses.
A partir daí foi sempre a crescer. Entrando em algu-
mas escolas, o basebol começou lentamente a deixar
de ser aquele desporto estranho onde se bate com um
pau na bola e se começa a correr para um sítio que não
se sabe muito bem qual é. As regras não são simples, é
verdade, mas com alguma prática tudo parece ficar cla-
ro, ou melhor, mais ou menos claro.

Vamos referir as regras essenciais do jogo, segundo
indicação de entendidos. Em primeiro lugar, há que
dizer que o basebol se pratica num campo relvado (se
possível) e que existem duas zonas bem delimitadas:
um quadrado interior e um campo exterior. Este qua-
drado tem nos vértices a casa-base e a 1.^a, 2.^a e 3.^a ba-



V A N G U A R D A

ses. Há defesas, que são os elementos que ocupam as bases do quadrado, e há atacantes. Estes são os batedores. Batedores que, como o próprio nome indica, são os que batem. E até aqui parece-me bem.

De resto, a parte mais angustiante do jogo pode ser descrita da seguinte forma: entra um atacante de cada vez no quadrado interior e procura, em três tentativas, acertar com o taco na bola. Esta é atirada com toda a força por um defesa em direcção de um outro que se encontra nas costas do batedor. Quando este consegue acertar com o taco na bola, corre de imediato a tentar conquistar as quatro bases contrárias, ou pelo menos uma. No meio desta correria, a confusão instala-se. É que existem ainda defesas que procuram agarrar a bola batida pelo atacante de modo a conseguirem enviá-la, o mais rápido possível, para o seu companheiro que ocupa a base para onde se dirige o batedor. Isto pode parecer complicado mas, na realidade, não é apenas complicado, é mesmo muito complicado. A certa altura só se vêem alguns malucos a correr de um lado para o outro e de quando em quando alguém grita a festejar um qualquer acontecimento importante a que chamam ponto.

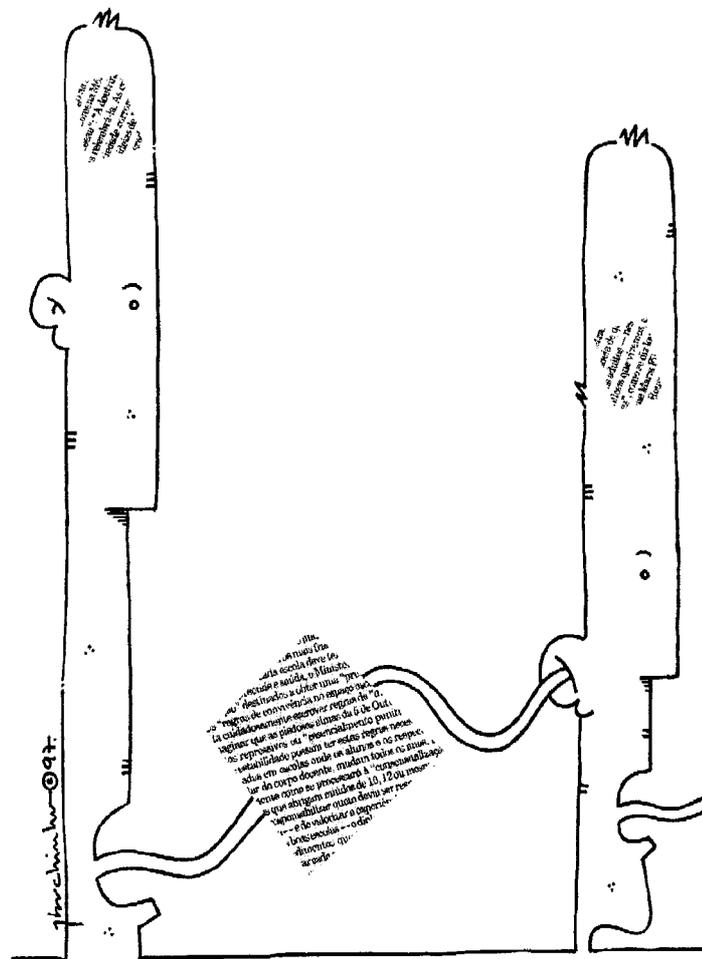
Segundo parece, os jogos demoram cerca de três horas e a festa maior acontece quando algum batedor consegue bater na bola atirando-a com tal força que ela sai para lá da vedação do jogo. Há uma grande festa quando isso sucede porque o objectivo é dar o maior número de voltas ao quadrado, já que cada volta corresponde a pontos.

O mais interessante desta confusão é que as pessoas se divertem. Há risos, saltos eufóricos, abraços, gargalhadas. E é devido a esta euforia visível que lhe recomendamos o basebol como actividade para os seus tempos livres. Parece-nos uma boa razão. A melhor das razões, aliás.

Em Portugal há já alguns clubes federados e os praticantes de fim-de-semana aumentam a cada dia. O material necessário passa por um capacete de protecção para o atacante, que custa entre 15 a 20 contos, e a protecção para o defesa recuado a cobrir todo o corpo (45 contos). Depois há ainda a bola (2 contos), o taco (8 a 12 contos) e a luva, utilizada pelo defesa recuado (15 contos).

À primeira vista pode parecer caro, mas a verdade é que as lojas da especialidade andam a esfregar as mãos de contentes porque estes equipamentos começam a vender-se muito. Há quem diga mesmo que daqui a uns anos o basebol vai entrar definitivamente na moda, tal como a coca-cola. Assim, como conhecemos, desde há muito, o gosto que o leitor tem em andar “em cima da jogada”, propomos-lhe desde já que experimente esta modalidade. Quando a moda entrar em força no País, poderá então dizer com toda a naturalidade, em resposta a um entusiasmado convite para experimentar um novo jogo: “Não, o basebol já era, eu agora estou noutra.” Deixará atrás de si, nessa altura, uma imagem de alguém que está na vanguarda das actividades de lazer.

UMA REFLEXÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO EFICAZ



ARMÉNIO REGO

Docente da Universidade de Aveiro

As pessoas vêem e entendem o mundo que as rodeia de modos diferenciados. Daí resultam estilos comunicacionais distintos.

Essa é uma das razões pelas quais a comunicação dos gestores com os diferentes destinatários das suas mensagens nem sempre é eficaz. O presente texto procura mostrar como tal obstáculo pode ser minimizado se o gestor começar por se ajustar ao estilo comunicacional de cada um dos seus interlocutores.

TABELA 1

Analogias entre a linguagem/comunicação e os mapas

Perspectiva de Korzybski	1. ^a analogia com a linguagem/comunicação	2. ^a analogia com a linguagem/comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • O mapa não é o território. • O mapa nunca representa todo o território. • Existem diferentes mapas para o mesmo território (mapa político, mapa físico...). 	<p>Os mapas/representações que cada um de nós tem de realidade não são essa realidade.</p> <p>Os nossos mapas/representações da realidade nunca são completos.</p> <p>Cada pessoa tem os seus mapas/representações da realidade (que divergem dos mapas dos outros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As nossas palavras não são as nossas ideias — são “mapas” que usamos para mostrar as nossas ideias aos outros. • As palavras nunca representam tudo o que pensamos e queremos transmitir, mas apenas uma parte. • Existem modos diferentes de dizer o que pensamos. Se usarmos, apenas, uma fórmula de linguagem, não conseguimos dizer, com exactidão, o que pensamos.

DOIS MODELOS DE COMUNICAÇÃO

Todos nós comunicamos... ou tentamos fazê-lo. O gestor não é imune a essa necessidade: faz solicitações ou dá ordens aos seus colaboradores; solicita ajuda aos seus pares; faz propostas aos seus superiores; negocia com os sindicatos, clientes, fornecedores, autoridades públicas, agências publicitárias; discursa numa sessão de abertura; etc.

Numa perspectiva tradicional, a sua eficácia comunicacional depende da sua capacidade para se fazer entender a 100 por cento com esses diversos interlocutores. Desse ponto de vista, a comunicação é considerada como o processo através do qual as pessoas se compreendem umas às outras.

Existe, contudo, um modelo proposto por Casse (1994), segundo o qual a comunicação é o processo através do qual os seres humanos criam os outros — isto é, aprendem com os outros e aproveitam com sucesso os obstáculos ao processo comunicacional.

O modelo tradicional baseia-se na ideia de que os seres humanos podem ver as mesmas coisas e interpretar a realidade de maneira semelhante. Ao contrário, o modelo criativo encara a comunicação do seguinte modo (veja as analogias da Tabela 1):

- A natureza está feita de tal maneira que, frequentemente, não podemos compreender inteiramente os outros.
- A comunicação pura (compreensão a 100 por cento entre emissor e receptor) é impossível.
- As intenções de uma palavra estão na pessoa que a profere. Como consequência, diferentes pessoas têm interpretações distintas das mesmas palavras. Assim, a mensagem que emitimos pode ser interpretada de modo oposto àquele que desejávamos.
- Devemos usar ilustrações concretas e metáforas para minimizar as naturais incompreensões comunicacionais.
- Nunca devemos ficar satisfeitos quando o nosso interlocutor nos diz que nos compreendeu. É necessário, verificar, verificar, verificar...

A comunicação 100 por cento pura não é, contudo, indispensável para a nossa sobrevivência e desenvolvimento. Também não o é para as tarefas comunicacionais dos gestores. Antes pelo contrário: essa impossibilidade é aproveitada pelos líderes eficazes — que a transformam numa oportunidade. Para eles, a comunicação é um acto criativo e fornece-lhes a oportunidade de influenciarem e transformarem cada uma das outras pessoas, assim como a possibilidade

TABELA 2
Estilos de comunicação

Estilos	As pessoas falam acerca de:	As pessoas são:
Acção	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Objectivos • Desempenho • Produtividade • Eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade • Experiência • Desafios • Mudança • Decisões
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Factos • Procedimentos • Planeamento • Organização • Controlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemáticas (passo-a-passo) • Lógicas • Factuais • Cautelosas • Pacientes
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas • Necessidades • Motivações • Sentimentos • Espírito de equipa • Compreensão 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidade • Cooperação • Crenças • Valores • Expectativas • Relações
Ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos • Inovação • Criatividade • Interdependência • Alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos métodos • Melhorias • Potencial • Oportunidades • Possibilidades

Fonte: ligeiramente adaptado de Casse, 1994: 256

de construírem novos modos de encarar a realidade. Vejamos como:

- Quando eu digo algo a Rute, tenho algum impacto sobre ela.
- Rute processa as suas próprias ideias relacionando-as com o que eu digo, isto é, atribui-lhe um significado.
- Esse significado não é necessariamente igual ao que eu quis conferir às minhas palavras, pois o modo como Rute constrói as coisas (realidade) na sua mente pode ser diferente do meu.
- Rute reage, tendo algum efeito sobre mim. Ou seja: eu posso aprender, com ela, novas e inesperadas maneiras de ver o mundo e a realidade.

Daqui resulta que o facto de as pessoas não se compreenderem umas às outras não deve ser tomado como uma contrariedade, mas antes como uma via de confrontação entre diferentes “mapas” — que conduz a novas perspectivas da realidade!

OS DIFERENTES ESTILOS COMUNICACIONAIS

São vários os modos como as diferentes pessoas constroem as coisas nas suas mentes, dando origem a diferentes estilos comunicacionais (veja Tabela 2):

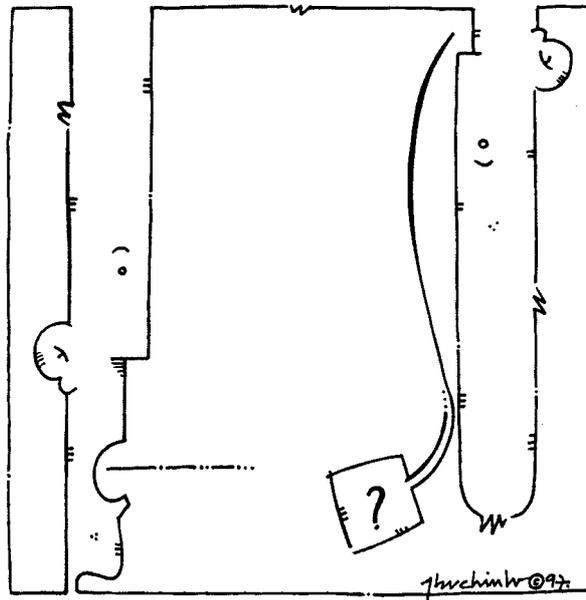
- As pessoas predominantemente orientadas para a acção têm a sua mente direccionada para a mudança

das coisas, a melhoria das situações existentes, a tradução de ideias em acções, a eficácia, o alcance de bons resultados.

- As pessoas com um sistema mental orientado para o processo caracterizam-se pela factualidade, necessidade de saber, organização, estratégias, estrutura, táticas, estabelecimento de regras, regulações, sistemas.
- Os indivíduos predominantemente direccionados para as pessoas preocupam-se com as necessidades e direitos dos outros, a ética, os sentimentos e emoções, o espírito de equipa, a compreensão mútua.
- O estilo ideias caracteriza-se por uma forte orientação para os conceitos, as abstracções, as teorias e os modelos, a imaginação, a criatividade, a inovação, o futuro.

Alguns indivíduos combinam estes diferentes estilos de modo relativamente equilibrado e outros apresentam um estilo predominante. Mas essas diferenças de perfis têm implicações no grau de facilidade/dificuldade com que as pessoas comunicam; assim:

- As pessoas com baixa orientação num determinado estilo têm dificuldade em interagir com aquelas que apresentam uma elevada orientação nesse mesmo estilo. Por exemplo, se eu tiver uma fraca orientação para a acção, poderei enfrentar dificuldades em comunicar com alguém fortemente pontuado nessa orientação.
- Os indivíduos com uma orientação distribuída pelos vários estilos têm alguma facilidade em interagir com diferentes pessoas, estilos e situações.
- Quando um determinado estilo é muito forte, as pessoas tendem a ver as coisas por uma única perspectiva e a querer impor as suas necessidades, valores e assunções aos outros.



GUIAS PARA O AJUSTAMENTO ENTRE PESSOAS DE DIFERENTES ESTILOS

Estas diferenças entre as pessoas são, todavia, potencialmente enriquecedoras da comunicação, pois permitem confrontar perspectivas diferentes e obter novos modos de encarar a realidade. Mas, para que tal potencial se concretize, é necessário seguir um processo composto por três fases.

Em primeiro lugar, é necessário conhecer o estilo do interlocutor e apresentar-lhe as propostas de um modo que o leve a prestar atenção.

Por exemplo, se eu quiser fazer uma proposta ao meu colega, e ele tiver uma orientação predominante para a

acção, talvez não seja conveniente falar-lhe em conceitos, abstracções, ideias, teorias, modelos! Se o fizer, poderei ter dificuldade em captar o seu interesse!

Mas se eu ajustar a minha mensagem ao seu estilo, terei mais probabilidades de que ele me escute atentamente. Como proceder, então? A Tabela 3 procura responder a essa pergunta. Só depois dessa fase de captação do seu interesse é que poderei aproveitar todas as potencialidades

da comunicação criativa. Seguem-se, pois, as duas outras fases.

No segundo momento, induzo o interlocutor a pensar em novos modos de encarar a realidade, criando entre nós uma troca de mensagens e concepções tão rica e criativa quanto possível.

Finalmente, volto a ajustar o ponto da situação ao seu estilo, de modo que a implementação da proposta seja o mais eficaz e rápida possível.

CONCLUSÃO

Em suma: a comunicação criativa constitui uma oportunidade para aprendermos com os outros, para expan-

TABELA 3

Como ajustar a nossa proposta ao estilo comunicacional do interlocutor

Estilos	Como abordar o interlocutor que possui esse estilo
Acção	<ul style="list-style-type: none"> • Focalize-se nos resultados da sua proposta. • Não apresente muitas alternativas; forneça, antes, aquela que considera mais recomendável. • Seja tão breve quanto possível. • Enfatize a praticabilidade das suas ideias. • Utilize suportes visuais para a apresentação da sua proposta (gráficos, tabelas...) • Saliente critérios de produtividade, eficiência e desempenho.
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Seja preciso na apresentação dos factos. • Faça uma apresentação lógica da sua proposta (ponto da situação, diferentes propostas alternativas, resultados). • Mostre os prós e contras de cada alternativa. Forneça provas. • Não apresse o seu interlocutor. Permita-lhe a análise dos diversos aspectos. • Esquematize a sua proposta (ponto 1, ponto 2, ponto 3...).
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Não comece a discussão de imediato — permita uma pequena conversa inicial. • Enfatize a relação entre a sua proposta e as pessoas que serão afectadas por ela. • Mostre como a ideia funcionou bem no passado. • Revele como a ideia é apoiada por pessoas respeitáveis. • Use um estilo informal de conversação e/ou escrita. • Apele ao espírito de equipa e à cooperação.
Ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Não se apresse, nem se impaciente — a discussão precisa de tempo! • Relacione a sua proposta com um conceito ou ideia mais vasta (por exemplo, a capacidade de inovação da empresa, o pioneirismo dos novos produtos...) • Saliente a singularidade da sua proposta. • Mostre o impacte futuro da proposta. • Enfatize, escrita ou oralmente, os conceitos-chave da sua proposta.

Fonte: Construído a partir de Casse, 1994

dirmos as nossas construções mentais, para inventarmos maneiras inesperadas de ver as coisas, o mundo, a realidade. Os gestores eficazes cultivam-na, provocando a “inovação mental”.

Mas o modelo apresentado indica-nos, também, que só podemos ser eficazes na comunicação com o nosso interlocutor se, numa primeira fase, formos capazes de comunicar com ele de acordo com o seu estilo comunicacional, isto é, “tocando” nos seus valores e nos seus modos de pensar e de encarar o mundo. As recomendações aqui deixadas visam facilitar esse ajustamento.

● REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Aníbal, Comunicação. Enciclopédia *POLIS*, Editorial Verbo, vol. 1, pp. 1027- 1033.
- CASSE, Pierre, “Revisiting Communication: A New Way to Manage it”. *European Management Journal*, 12(3), September, 1994, pp. 253-258.
- LAMPREIA, J. Martins, *Comunicação Empresarial — as relações públicas na gestão*, Texto Editora, 1992.
- LAMPREIA, J. Martins, *Técnicas de Comunicação*, 6.ª edição, Publicações Europa-América, (s.d.).
- LUDLOW, Ron, & Panton, Fergus, *The Essence of Effective Communication*, Prentice Hall, 1992.
- ROST, Joseph & SMITH, Anthony, “Leadership: a Postindustrial Approach”, *European Management Journal*, 10 (2), June, 1992.



MARIA JOÃO VASCONCELOS

Directora da Rede Fusão — Rede Multidisciplinar de Pessoas

○

DO DESIGN À PUBLICIDADE ONDE ESTÁ A COMUNICAÇÃO?

Onde dantes se davam ordens, agora é preciso comunicar. Onde dantes se aplicavam decretos, agora são precisas campanhas de publicidade. Onde dantes se respondia, agora é preciso cativar. Onde dantes se pensavam produtos, agora pensa-se consumidores. A mudança é total e a comunicação tornou-se, aparentemente, numa constante da vida organizacional, seja ela social ou institucional.

Podíamos ver esta necessidade como uma moda ou como mais uma daquelas teorias que os gurus da gestão põem ciclicamente a circular e a que não podemos fugir sob pena de parecermos desactualizados.

No entanto, esta euforia da comunicação não é mais do que a extensão e o reflexo da liberdade e da democracia na vida empresarial e institucional.

É a liberdade que cria o mercado, no sentido de ser ela que permite um conjunto livre de escolhas e de decisões por parte dos agentes económicos. Sem liberdade ou perante monopólios não há necessidade de dar a conhecer, não se pode escolher.

Aliás, repare-se quando é que os grandes monopólios empresariais portugueses das telecomunicações ou da energia, para darmos só alguns exemplos, sentiram necessidade de comunicar? De fazer, de forma significativa, acções de comunicação aos seus clientes e ao seu público em geral? Naturalmente, quando tiveram de se sujeitar ao plebiscito da escolha, aquando das privatizações.

A democracia é a outra âncora deste fenómeno comunicacional e ela advém tão simplesmente da necessidade de conquistar a vontade, a adesão dos eleitores, neste caso dos agentes do mercado, que constituem o nosso público. Uma adesão que não é imposta pela força mas que é conquistada através da argumentação — tal como no tem-

po dos gregos — permitindo ao outro, aos nossos destinatários, formarem livremente a sua opinião e só depois explicitarem a sua vontade. Através do voto, da participação, ao entregarem a sua declaração de impostos, ou dos escudos que dependem ao comprarem os nossos produtos.

Criada a necessidade, não basta compreendê-la, é preciso saber traduzi-la em actos, é preciso dar-lhe corpo e conteúdo, é preciso agir. E aqui começam alguns dos problemas com que todos nos debatemos.

Fazemos campanhas de publicidade e jornais internos e julgamos que é o bastante para saciar a fome de comunicação, mas nem sempre resulta. Olhamos para os nossos programas e políticas, incluímos as devidas rubricas nos orçamentos, mas continuamos insatisfeitos. A comunicação foge-nos. Recomeçamos. Esforçamo-nos. Voltamos a começar do princípio. Fazemos folhetos com informação, criamos um concurso para o logotipo, programamos uma nova arremetida publicitária. Fazemos uma festa para os funcionários ou talvez uma acção de formação. Mas o vazio permanece e quase estamos tentados a abandonar esta peregrina ideia da comunicação.

Erro fatal! Que podemos encontrar em tão poucos livros e obras de marketing. A comunicação aparece como mais um produto, mais uma função, em geral no fim da linha das prioridades. E toda a gente se esquece de nos dizer que tudo o que fazemos é comunicação e que ela deve ser a primeira prioridade da gestão pois é inerente a qualquer acto.

Também ninguém nos diz que não basta querer comunicar e que é preciso criar um espírito, uma dinâmica comum, uma atitude para que em unísono todos saibam e transmitam o que se quer transmitir. Para que não aconteça haver circulares a promover a simpatia do atendimento e a secretária do presidente maltratar o desconhecido (ou ignorado) jornalista que lhe pede uma informação. Ou para que não haja um volumoso investimento publicitário que é contrariado pela penúria geral das instalações de recepção do público.

Tomemos para já dois exemplos: o *design* e a publicidade que representam o leque generalizado das dimensões mais habituais da comunicação empresarial. A compreensão da sua natureza e da sua especificidade poderá ajudar-nos a equacionar todo o trabalho necessário para que finalmente a nossa comunicação aconteça.



AS DIMENSÕES DO *DESIGN*

Esta é, talvez, a definição mais difícil de dar, quer pela abrangência, quer pela sua dimensão estética. Segundo Jean Marie Floch, um semiótico que tem dedicado os seus trabalhos à publicidade e ao *design*, podemos definir este último como a procura do “bom contacto”. Ou seja, classificamos como *design* todo o trabalho (explícito ou não) que se encontra nos objectos que nos rodeiam e que tem em vista que eles tenham o melhor contacto possível connosco.

Uma cadeira — contacto físico, conforto, adaptabilidade ao corpo; um folheto — contacto visual; uma sala — contacto visual gerando uma determinada percepção; uma embalagem — contacto visual numa primeira impressão e contacto táctil numa segunda, etc.

Falamos de *design*, nomeadamente de ***design* empresarial**, quando falamos do trabalho explícito sobre esse contacto de forma a gerar uma determinada percepção que em geral deve

ser agradável, positiva, de conforto, de agradabilidade. Claro que, de acordo com as nossas intenções, pode ser o contrário.

Por exemplo: um texto se for lançado sem qualquer preocupação numa folha pode tornar-se visualmente maçudo, enfadonho, não propício à leitura. Mas, ao contrário, pode sofrer um certo trabalho sobre a tipografia, sobre a disposição, sobre a ilustração ou as cores e, dessa forma, construir-se um contacto apelativo, ape-

tecível, que gera vontade de ler, que gera naturalidade na adesão à mensagem, por não exigir muito esforço do destinatário.

Quando leio um livro predisponho-me naturalmente a uma determinada concentração, a um esforço que não é idêntico quando leio uma revista e muito menos perante um folheto em cima de um balcão.

Uma agência bancária, por exemplo. Se eu quero que as pessoas tenham uma relação breve, completamente de troca — na gíria diríamos transaccional — não ponho muitas mesas nem muitas cadeiras. É o caso típico da Nova Rede. Se eu quero criar uma relação, um atendimento mais profundo, então colocarei gabinetes, secretárias de atendimento, etc. Poderemos ter ainda o caso em que se queira que cada cliente se sinta único e com muita importância, e assim por diante: a este trabalho sobre o espaço e a sua decoração chamamos ***design* de interiores**.

Se eu quero que o nome, as características primeiras de uma empresa sejam facilmente reconhecíveis e identificáveis, gerem uma sensação igual em qualquer sítio em que apareçam, se quero rentabilizar a presença da empresa ou do produto em qualquer lado, potenciando pela coerência todas as vezes, por exemplo, que é percebida, seja na assinatura de um produto, na sinalética do edifício ou num patrocínio, então falamos de **design de identidade**. *Design* porque existe um trabalho de construção, de adequação da assinatura a cada suporte, de procura de um bom contacto visual em cada peça, de forma a que se gere uma sensação “x”, a percepção pretendida “y”, o reconhecimento.

Não basta, por isso, fazer o símbolo da empresa ou da instituição. É preciso cuidar tanto da imagem e dos objectivos que ele transmite como cuidar da sua aplicação, da coerência com que é utilizado tanto no papel de carta, no impresso, no anúncio ou na banda da feira. Só assim ele poderá contribuir para a nossa ideia primeira de comunicarmos.

Como não basta, ou antes, não chega, fazer folhetos para informar. É essencial adaptar o nosso discurso ao que os nossos destinatários estão aptos a compreender ou querem receber. Uma das máximas actuais da comunicação é: “O receptor não é informado, informa-se.” Daí a necessidade de um bom contacto, de lhe propiciar as ocasiões, de lhe chamar a atenção, que não se esgota no folheto mas que se estende a todos os outros domínios como às instalações, às pessoas, aos produtos, à publicidade. E que no fundo significa sempre a nossa disponibilidade em atendê-lo, em ouvi-lo, regra primeira de quem quer comunicar.

Poderíamos ainda falar do *design* de produtos ou de embalagens mas, devido à sua especificidade, afastam-se ligeiramente do espírito que nos traz hoje aqui. No entanto, eles servem igualmente para disseminar as nossas mensagens, as nossas intenções comunicacionais.

A UTILIDADE DA PUBLICIDADE

O português é por vezes traçoeiro e usa uma palavra com tantas cambiantes que às vezes se confundem. Publicitar é tornar público, tornar comum a todos, e daqui deriva o substantivo, publicidade, que é aquilo que é tornado pú-

blico. No entanto, a palavra “publicidade” corresponde em inglês a dois sentidos — *advertising* e *publicity*.

Vamos aqui ocuparmo-nos do primeiro.

No seu uso mais conhecido, publicidade (*advertising*) é uma técnica e uma actividade que se encarrega de construir mensagens e divulgá-las a uma massa mais ou menos indiferenciada de pessoas. Mas não são quaisquer mensagens, têm uma finalidade: a de criar uma vontade ou uma opinião nos seus destinatários, com a intenção de propiciar uma venda ou a adesão.

É uma técnica múltipla, por um lado porque a construção de mensagens não pode ser feita de uma forma qualquer. O uso, a psicologia e, em geral, as ciências da comunicação têm estudado afanosamente como e porquê isto se faz. Por outro lado, porque a sua divulgação também obedece a mecanismos e a regras próprias que têm em vista adequar a divulgação aos objectivos,

aos meios existentes e ao investimento disponível.

Claro que o núcleo central da publicidade é a ideia e daí a importância da criatividade. É a ideia que irá dar, irá juntar algo mais ao produto, àquilo que queremos transmitir. Algo que é sentido e por isso completamente simbólico e que irá ajudar a construir a percepção — e a adesão ou não — do produto ou da instituição. Como, por exemplo, a juventude que passou a caracterizar o leite, a tradição que passou a caracterizar o azeite Galo, a portugalidade que passou a caracterizar a cerveja Sagres, a naturalidade da sede que nos traz imediatamente a água do Luso.

Vivemos numa comunidade que é construída a partir das vivências comuns que passam pela linguagem, pelas ideias e pelos acontecimentos. Hoje, a publicidade tem um papel importantíssimo na construção dessa vivência comum porque através dela partilhamos ideias, palavras/sentidos novos e acontecimentos/produtos, além de ser a via mais directa e muitas vezes mais económica para entrarmos em contacto com a massa imensa de indivíduos que hoje constitui qualquer público. É por isso inerente à necessidade de comunicar e, mesmo, de existir no espaço público.

O segundo elemento central da publicidade é a necessidade de captar a atenção das pessoas/consumidores/clientes/destinatários. Num mundo cheio de informação, de



acontecimentos, até de publicidade em que, como dizia o poeta, “o ar que respiramos é composto de oxigénio, azoto e publicidade” e em que vivemos atordoados por múltiplas solicitações, captar a atenção é uma tarefa difícil. Aqui entra, em estreita associação, a diferença introduzida pela criatividade e a adequação aos destinatários — ao grupo-alvo — introduzida pelo trabalho dos média (o sector, a técnica encarregada da divulgação). Podemos construir uma mensagem muito diferente, muito impactante, mas se a sua divulgação não for a adequada ela não irá captar a atenção daqueles que nos interessa e será certamente um desperdício. Daqui a interacção necessária entre estas duas técnicas, entre estes dois sectores das agências.

Importa assinalar que a ideia, elemento central, tem naturalmente que ter a ver com o posicionamento pretendido, com os nossos objectivos de comunicação — o que queremos que o cliente fique a saber, o que queremos que o consumidor “compre”, até com o momento — porque a publicidade é muito flexível, muito imediata e deve acompanhar o evoluir e o ritmo dos pequenos acontecimentos do dia-a-dia do produto, dos consumidores e das empresas e por isso não pode ser uma ideia qualquer. E aqui está muitas vezes o busílis da questão e da actividade.

Com os média — a divulgação — os problemas são outros. A selecção dos meios mais adequados para chegar ao nosso grupo-alvo é a primeira tarefa, pois nem todos vêem, lêem ou ouvem o mesmo, não vivem todos no mesmo sítio, etc. É preciso saber o que é mais indicado para cada um. Não vale a pena anunciar na imprensa um produto destinado a analfabetos, nem passar na televisão, durante o princípio das tardes de semana, uma campanha destinada a homens activos entre os 25 e os 45 anos.

Mas também é preciso cuidar de quantas vezes é que os nossos destinatários vão ter contacto com a nossa mensagem. Se a contactarem uma só vez deve ser difícil lembrarem-se a seguir. Até a um certo indicador, quanto mais contactos o destinatário tiver com a nossa mensagem maiores são as probabilidades de ele se lembrar, de compreender a mensagem, de reconhecer o produto quando o vir na prateleira ou de associá-lo à vantagem que nós queríamos. Mas, como a utilização do espaço nos meios custa dinheiro, é preciso combinar o custo das inserções com o investimento disponível para obtermos a maior rentabilidade possível e sabermos no final quanto nos custa cada

contacto. Às vezes pode ser preferível escolher outros meios que obtêm com maior facilidade — maior impacte, menor preço — o efeito pretendido.

Por exemplo, para um banco com 1 milhão de clientes pode ser mais barato ter contacto com eles por televisão do que fazer um *mailing*. Claro que isto depende do impacte e da força que se quer dar à mensagem, dos resultados que se querem obter e de muitos outros factores.

Se tradicionalmente a publicidade usava como suporte os meios de comunicação social, ela hoje estende-se a outros meios alternativos como o *direct mailing*, a internet, as ruas com o *outdoor* e os *mupis*, etc., cada um com as suas propriedades, o seu nível de impacte, o seu perfil.

A principal interligação entre o *design* e a publicidade é que eles são dois momentos de uma estratégia. Podemos dizer que o *design* pertence à categoria da comunicação duradoura e em geral está no princípio de tudo, e que a publicidade é precisamente não duradoura e está no fim do caminho.



Falamos de comunicação duradoura quando falamos dos **suportes que pertencem** aos produtos, às marcas ou às empresas. Falamos de comunicação não duradoura quando falamos de **suportes sobre momentos ou acontecimentos** dos produtos, das marcas ou das empresas.

Uma embalagem é comunicação duradoura, assim como a assinatura de um produto ou da empresa,

a sinalética, um folheto ou uma brochura de apresentação das características dos produtos ou da empresa, a informação sobre um procedimento administrativo, o jornal interno.

A publicidade (*advertising*) é comunicação não duradoura, tal como o folheto de uma campanha promocional sobre a taxa do momento, um patrocínio ocasional, um objecto de *merchandising* promocional da campanha de Verão.

A consciência das diferenças entre *design* e publicidade serve, acima de tudo, para que possamos enquadrar coerentemente um conjunto de acções que, quer queiramos quer não, se interligam na mente do nosso destinatário, seja ele cliente, consumidor ou simplesmente o público. A grande armadilha ou o grande princípio da comunicação é que ela acontece sempre. Podemos é não a controlar. Podemos é utilizá-la ao contrário das nossa intenções. Mas comunicamos sempre.

Espera-se que comuniquemos cada vez melhor.

A COMISSÃO REFORÇA O CONHECIMENTO DA UNIÃO EUROPEIA

Grande divulgação de informações relacionadas com as empresas incluindo, pela primeira vez, o acesso *on-line* na WWW.

A Comissão Europeia acaba de lançar uma acção de divulgação destinada a promover uma melhor compreensão da União Europeia por parte dos cidadãos. Uma das fontes de informação prioritária é a indústria e outras actividades económicas.

Centrado nas edições mais importantes produzidas pelo EUR-OP (departamento de publicações oficiais da União), o programa de divulgação pretende demonstrar a facilidade de obtenção de dados factuais sobre estas matérias e os progressos da EU.

O EUR-OP edita anualmente um grande volume de material que vai desde a legislação estruturante da UE até publicações específicas sobre tópicos como o ambiente e a defesa do consumidor. Embora o material publicado seja distribuído através dos agentes oficiais em todos os países europeus, a sua utilização é escassa fora dos círculos oficiais.

Para que as empresas, as pessoas ligadas à educação e a população em geral se possam informar sobre toda a actividade desenvolvida pelo EUR-OP e quais os benefícios que dela podem retirar, a promoção incidirá sobre as publicações-chave numa série de sectores temáticos.

A campanha incluirá anúncios em publicações de carácter económico e em revistas especializadas complementada por *mailings* dirigidos às organizações existentes nos principais sectores-alvo. A incidência em sectores específicos, ambiente, educação, defesa do consumidor e turismo, assim como nas áreas mais conhecidas da actividade da UE, como a legislação e a união monetária, significa que a campanha pode ser estruturada de modo a disponibilizar informações aos que delas necessitam sem perigo de sobrecarga. A facilidade de acesso é, também, um dos factores essenciais e, nesse sentido, o “sítio” do EUR-OP na *World Wide*

Web foi alargado, permitindo a consulta de publicações, assim como encomendas *on-line*.

“Uma das funções essenciais do EUR-OP consiste em assegurar que todos tenham acesso à informação requerida para poderem compreender a forma como se processa o desenvolvimento da Europa”, explicou o director-geral do EUR-OP, Lucien Emringer, “e estamos a divulgar dados sobre as nossas publicações para que essa compreensão se desenvolva. Esta última campanha é entusiasmante porque se realiza num período em que a necessidade de informações sobre a UE está a atingir um máximo e também por termos ao nosso dispor as tecnologias mais recentes, podendo assim fazer chegar o nosso trabalho à maior audiência possível”.

Se o “sítio” alargado tiver êxito, tornar-se-á um dos elementos permanentes dos serviços de informação do EUR-OP, o que significa que as últimas novidades sobre as publicações da União Europeia, assim como os serviços electrónicos de informação, estarão ao alcance dos possuidores de PC através de toda a Europa. Trazer os factos para junto do público desta forma é um grande passo para promover a compreensão e o conhecimento.

O acesso ao sítio da *Web* do EUR-OP é feito através do seguinte endereço:

<http://europa.eu.int/en/comm/opoce/keypub.htm>

Os jornalistas interessados terão à sua disposição alguns exemplares das publicações referidas na campanha de promoção. É favor contactar o departamento de coordenação abaixo indicado, indicando o nome, o título do órgão de comunicação a que pertence, respectivo endereço e publicações que deseje analisar. Espera-se, como contrapartida, a recepção de uma cópia da análise após a sua publicação.

**EUR-OP, Key Publications Service, 74,
Rue Ermesinde, L-1469 Luxembourg.
Fax: (+352)22 98 04 E-mail: 101721,3501
(Utilizadores CompuServe)
101721.3501@compuserve.com
(Utilizadores da Internet)**

INVESTIGbase — BASE NACIONAL DE PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO EM EDUCAÇÃO

A **INVESTIGbase** foi criada no final de 1994 pelo Instituto de Inovação Educacional (IIE) com as seguintes finalidades: assegurar uma informação permanentemente actualizada sobre a investigação educacional realizada em Portugal e possibilitar a sua disseminação junto das comunidades educativa e científica.

A recolha de dados é realizada com a colaboração dos centros responsáveis pelo desenvolvimento e/ou financiamento de projectos de investigação, sendo, posteriormente, solicitado aos investigadores ou responsáveis científicos dos projectos o preenchimento de um questionário elaborado para o efeito.

A **INVESTIGbase** é actualmente constituída por 700 projectos, estando acessível no Centro de Documentação e Informação do IIE. A sua consulta é possível a partir, entre outros, dos seguintes campos: designação do projecto; data de início de conclusão; entidade financiadora; investigador(es); responsável(eis) científicos(s) e palavras-chave. Num futuro próximo será possível aceder à **INVESTIGbase** através da consulta das páginas do IIE na Internet (<http://www.iie.min-edu.pt>). Os projectos registados na **INVESTIGbase** têm vindo a ser retrovertidos para a língua inglesa de modo a serem progressivamente enviados para a base de dados **EUDISED**⁽¹⁾⁽²⁾ (*European Documentation and Information System for Education*). O trabalho relativo à alimentação da base **EUDISED**, que possibilita a divulgação da investigação portuguesa a nível internacional, é realizado pelo IIE no âmbito das suas competências enquanto agência nacional **EUDISED**. A base **EUDISED** possui actualmente elementos relativos a 241 projectos de investigação portugueses e a informação sobre 138 destes

projectos foi publicada no **EUDISED** *European Educational Research Yearbook*⁽³⁾ (2.^a e 3.^a edições), aguardando-se a publicação dos restantes projectos na 4.^a edição.

O IIE gostaria de poder contar consigo. Se é ou foi recentemente responsável pela realização de um projecto de investigação no domínio das Ciências da Educação (inclusivamente no âmbito de provas de doutoramento ou de mestrado) e está interessado em que o seu trabalho seja divulgado, contacte-nos⁽⁴⁾ e solicite o envio do nosso questionário.

EDUCAR EM VEZ DE CASTIGAR

NOVAS REGRAS PARA O REGIME DISCIPLINAR DOS ALUNOS

Deixa-se de falar de castigos ou penas e passa-se utilizar a expressão “medidas educativas disciplinares”. Mais do que uma mudança de termos, é toda a filosofia disciplinar que o Ministério da Educação pretende modificar. Os meninos que “se portam mal” não devem ser expulsos da sala de aula ou suspensos. Afinal, há muitas outras formas de “pagarem”, mas, principalmente, corrigirem o erro que cometem, sem serem afastados. É esta a principal ideia de um projecto de diploma relativo ao regime disciplinar das escolas, apresentado pela Secretária de Estado da Educação e Inovação, Ana Benavente, no Conselho Nacional de Educação (CNE). Actualmente é ainda uma portaria de 1977 que define o regime de sanções a aplicar pelos estabelecimentos de ensino básico e secundário. Um diploma que se limita, afinal, a tipificar penas para determinados tipos de comportamento. O novo regime pretende relegar para o passado a visão penalizadora legalmente em vigor.

De acordo com o projecto de diploma a apresentar, vai passar a ser mais difícil expulsar um aluno da sala de aula. Os docentes terão que fundamentar bem a decisão. Para além disso, o papel dos representantes dos estudantes (ou de turma)

será valorizado na resolução dos conflitos. No final, só mesmo em casos muito excepcionais se deverá recorrer ao afastamento, mesmo que temporário, do aluno. O diploma prevê esta situação, mas consagra a ideia de que o regresso à escola tem de ser muito acompanhado. Reconhecem-se comportamentos meritórios, registam-se não só as medidas disciplinares, mas também as melhorias de comportamento.

O novo regime prevê a elaboração de um “código de conduta” que contemple as regras de convivência e de disciplina necessárias à salvaguarda de um bom ambiente. Para que este seja acompanhado a escola deve, segundo o Ministério da Educação, desenvolver um estatuto dos alunos que compreenda direitos e deveres que devem ser aceites por todos. Os meninos com problemas disciplinares deverão ser responsabilizados, executando tarefas úteis à escola. São as chamadas “medidas educativas disciplinares”, que pretendem ser mais uma forma de mudar a visão do estabelecimento de ensino.

Finalmente, os pais. Apesar das mentalidades não se mudarem por decreto, o diploma reitera a importância de responsabilizar as famílias pela educação dos seus filhos, o que equivale a dizer que não podem deixar de intervir em todo o processo, sendo chamados, por exemplo, a participar na elaboração do regulamento da escola. A aposta é a da prevenção da indisciplina, criando condições necessárias ao desenvolvimento do processo educativo, zelando pelo efectivo exercício dos direitos dos alunos e accionando mecanismos adequados à observância dos respectivos deveres.

O diploma foi discutido, durante um seminário no CNE com vários especialistas e representantes dos Ministérios da Justiça e da Saúde, Secretaria de Estado da Juventude, Associação Nacional de Municípios, Confederação Nacional das Associações de Pais, organizações sindicais e membros do CNE.

APRENDER COM OS ERROS

A tecnologia não é, obviamente, um tigre de papel, mas o ser humano está, de facto, muito acima de tudo

o mais, diz-se a propósito do somatório de perplexidades em torno do errante observatório solar, finalmente cercado.

The Guardian. A exaltante recuperação, a 170 milhas de altitude, do satélite que penetrara no desconhecido, provocando enorme perplexidade de sábios e de simples observadores, não constituiu apenas uma boa notícia para a ciência. Assumiu, em simultâneo, as feições de marco da maior importância e significado na luta, ou disputa, ou coexistência homem-máquina. A tecnologia, como toda a gente reconhece, ganhou muitos combates com fortíssima influência no homem — um conjunto de brilhantes conquistas que, não tenhamos medo das palavras, também desumanizam — no horizonte de operações meticulosamente programadas.

Desta vez as coisas foram assaz diferentes. O observatório solar perdeu-se de uma forma estranhíssima, ou seja, fora do estabelecido quadro de previsões.

Um pedaço dos braços do robô “evaporou-se”... Ora — e aqui temos o cerne da questão — foram mãos de astronautas que “seguraram” o errante satélite. A tecnologia, como salta à vista, não é exactamente um tigre de papel, mas o homem é, obviamente, superior a tudo o mais.

NOTAS

- (1) Sistemas de informação, cujo funcionamento data do início dos anos 70, que é da responsabilidade do *Higher Education and Research Committee do Council for Cultural Co-Operation* (organismo responsável pelo trabalho do Conselho da Europa na área da educação).
- (2) A base de dados EUDISED pode ser consultada em linha através da *European Space Agency — Information Retrieval Service* ou nas páginas da INTERNET (<http://linux.bdp.fi.it/banche/eudi.html>).
- (3) As várias edições desta publicação estão disponíveis para consulta no Centro de Documentação e Informação do IIE.
- (4) Instituto de Inovação Educacional, Travessa das Terras de Sant’Ana, 15, 1250 Lisboa, Telefone: (01) 389 51 19/389 51 20. E-mail: investig@iie.min-edu.pt



**TECNOLOGIAS
DE INFORMAÇÃO**
O QUE SÃO?
PARA QUE SERVEM?

É uma obra de leitura fácil, que se apresenta vocacionada, em simultâneo, para quem quer conhecer as tecnologias de informação tanto na sua vertente de utilização pessoal como empresarial. Apresenta ao leitor uma abordagem completamente actualizada destas tecnologias, de onde se pode destacar:

- novas soluções a nível de equipamentos como os processadores *Pentium II*, *Personal Digital Assistants*, unidades CD-Rom e DVD;
- uma vertente empresarial das TI reforçada, com grande destaque à segurança da informação, aos processos de informatização, às condicionantes ergonómicas e a factores críticos de desenvolvimento (por exemplo, “Ano 2000” e “Euro”);
- uma análise globalizante, sobre as comunicações de dados, descrevendo os fundamentos da Internet e a sua utilização empresarial;
- a utilização profissional dos sistemas multimédia e a realidade virtual.

Por não ser uma obra extremamente tecnicista, a sua leitura é aconselhável não só a técnicos mas também a iniciados.

Ficha Técnica

Título: *Tecnologias de Informação*
— *O que são? Para que servem?*

Autor: Sérgio Sousa

Editora: Lidel

Colecção: FCA

À vendas nas livrarias



**COMO VIVER
COM O EURO**

No prefácio de Francisco Sarsfield Cabral ficamos a conhecer os objectivos e os sucessos alcançados pelos autores de *Como Viver com o Euro*:

“O principal mérito deste livro está, na minha opinião, em que — sem descurem nem as questões técnicas envolvidas nem a perspectiva histórica e os antecedentes do projecto — os Autores dão uma especial ênfase aos seus aspectos práticos: o que muda na vida dos cidadãos com a introdução da moeda única, como vão as empresas trabalhar em euros.”

Tirando a vantagem da complementaridade das suas formações académicas, em Economia e em Direito, e das suas experiências profissionais, nomeadamente na “Comissão Euro” e no Gabinete do Parlamento Europeu em Portugal, os Autores estruturam a obra em quatro capítulos: *Viver com o Euro*, *os Prazos e os Processos de Criação do Euro*, *Divagações Monetárias* e *Um Olhar Crítico*.

A concluir, este livro integra importante auxiliar de trabalho; uma síntese da obra, em forma de glossário, um índice temático e uma biografia criteriosa.

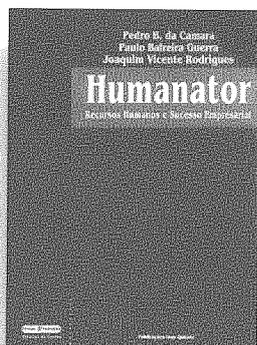
Ficha Técnica

Título: *Como Viver com o Euro*

Autor: Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sande

Editora: Principia, Publicações Universitárias e Científicas

À vendas nas livrarias



HUMANATOR RECURSOS HUMANOS E SUCESSO EMPRESARIAL

HUMANATOR: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial pretende apresentar, com qualidade, rigor e inovação, uma nova perspectiva na gestão de pessoas, reflectindo o que de mais moderno existe nos modos de encarar o trabalho, nas relações empresa/empregado e delineando os vectores de mudança que se adivinham para o próximo século. Fazendo constantemente a ponte entre os conceitos expostos e a realidade portuguesa, que ilustra com centenas de casos, *Humanator* coloca o acento tónico na óptica de gestão, considerando que os recursos humanos devem ser vistos numa perspectiva humanista mas voltada para os objectivos de negócio da empresa.

Esta obra vai preencher a lacuna existente na área de recursos humanos, em que não havia uma abordagem sistemática destes temas, numa óptica de gestão, que ajudasse os estudiosos e os responsáveis de RH a equacionar e resolver os problemas, cada vez mais complexos, que as empresas enfrentavam nesta matéria.

Ficha Técnica

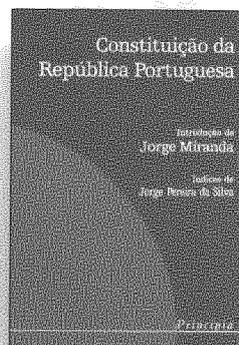
Título: *HUMANATOR: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*

Autor: Pedro B. da Camara; Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues

Editora: Publicações D. Quixote

Colecção: Gestão & Inovação

À vendas nas livrarias



CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

A Constituição da República Portuguesa é uma obra de actualidade, depois da revisão constitucional ocorrida em Setembro passado, destinada a satisfazer as necessidades de consulta e de estudo de profissionais e de estudantes.

Para além do texto normativo revisto, esta obra apresenta dois complementos de muito interesse: uma Introdução, da autoria do constitucionalista Jorge Miranda, um Índice Temático e uma Tabela de Correspondências, da responsabilidade de Jorge Pereira da Silva.

Na introdução, Jorge Miranda descreve e apresenta os principais elementos desta revisão, avançando mesmo com um juízo sobre os seus resultados, não disfarçando uma opinião crítica sobre os resultados alcançados. Além disso, esta primeira parte contém uma síntese da evolução constitucional portuguesa desde 1976.

Na parte final, Jorge Pereira da Silva desenvolve um longo e pormenorizado índice temático, para facilitar a consulta do texto constitucional. Com o mesmo objectivo, e em face da inesperada alteração da numeração dos preceitos, é apresentada uma tabela de correspondências.

Ficha Técnica

Título: *Constituição da República Portuguesa*

Autor: Jorge Miranda e Jorge Pereira da Silva

Editora: Principia, Publicações Universitárias e Científicas

À vendas nas livrarias

AESE — ESCOLA DE DIRECÇÃO E NEGÓCIOS FORMAÇÃO DE DIRIGENTES

A AESE, Escola de Direcção e Negócios, é uma iniciativa da Associação de Estudos Superiores de Empresa, instituição de utilidade pública, sem fins lucrativos, que se propõe dar formação específica em direcção e gestão de empresas, segundo uma perspectiva cristã do Homem e da Sociedade. A AESE surgiu em 1980 como resposta à necessidade de desenvolver os dirigentes para a gestão e para a liderança e promover o espírito empreendedor dos responsáveis das mais variadas organizações da sociedade portuguesa.

Nos 22 Programas de Alta Direcção de Empresas (PADE) e nos 13 Programas de Direcção de Empresas (PDE), realizados desde então, mais de 1400 homens e mulheres, de 570 empresas e instituições públicas e privadas, apuraram as suas capacidades de dirigir, tendo em atenção não só os mais rigorosos critérios científicos e técnicos, mas também uma preocupação efectiva pelos aspectos humanos da organização.

A AESE apoia-se no *know how* do seu corpo docente, composto por académicos e dirigentes empresariais que enriquecem os diferentes programas. Conta, também, com a colaboração permanente do IESE — Instituto de Estudos Superiores de la Empresa — que se dedica à formação e aperfeiçoamento de dirigentes e é uma Faculdade da Universidade de Navarra.

PROGRAMAS

A AESE trabalha em estreita ligação com a realidade empresarial e proporciona, regularmente, os **Programas de Aperfeiçoamento**, pensados para desenvolver o sentido estratégico da direcção e a capacidade de decisão de dirigentes com vários anos de experiência na empresa.

Os Programas de Aperfeiçoamento estão estruturados em dois níveis, de acordo com

a experiência dos participantes em posições directivas. Assim, com um plano de estudos muito similar, consegue-se o melhor aproveitamento das sessões. Um Comité de Admissões estuda cuidadosamente cada pedido, de modo a situar o participante no programa mais adequado às suas características. Desenvolvem-se, ao longo de um período de seis meses (24 semanas), geralmente em duas reuniões semanais: uma tarde e a manhã seguinte, totalizando 225 horas de sessões.

No final do programa, a AESE entrega o correspondente diploma aos participantes que o tenham realizado com mérito.

Todos os que completaram algum Programa de Aperfeiçoamento da AESE podem fazer parte da sua **Associação de Membros**.

A Associação de Membros conta com um meio específico de formação: o **Programa de Continuidade**. Este programa é desenvolvido mediante Seminários e Sessões de Continuidade, que se realizam nas cidades de Lisboa e Porto.

INSCRIÇÃO NOS PROGRAMAS

Quem quiser participar num Programa de Aperfeiçoamento — PADE ou PDE — deve preencher a ficha correspondente. Nela convém indicar todas as circunstâncias que considere ilustrativas da sua experiência e da sua situação profissional.

Não é necessário possuir títulos académicos.

Posteriormente, os candidatos serão convocados para uma entrevista pessoal, com um dos directores do programa em que se inscrevem.

A admissão será comunicada por escrito ao interessado.

Para mais informações, contactar:

Secretaria da AESE
R. Francisco Stromp, 7 – 1.º G
1600 Lisboa

E-mail: aese@mail.telepac.pt
Homepage: www.telepac.pt/aese

ÍNDICE

DE ARTIGOS PUBLICADOS DO N.º 47 AO N.º 52



ASPIRINAS DA ALMA

- As “malhas” que a cultura tece
– o Jogo da Malha N.º 47, pág. 49
- A Aventura dos novos tempos N.º 48, pág. 52
- *Squash*: o jogo do tempo em que
não há tempo a perder N.º 49, pág. 44
- Um regresso às actividades do passado ... N.º 50, pág. 42
- A empresa e as montanhas N.º 51, pág. 46
- Um lazer de vanguarda N.º 52, pág. 46

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- A cana de bambu...
ou a importância de ser pessoa! N.º 48, pág. 55
- Relações criativas com o trabalho N.º 49, pág. 48
- Tabaco – droga–dependência N.º 50, pág. 45
- Usar o tempo, poupar o tempo N.º 50, pág. 50
- Uma reflexão sobre a comunicação
eficaz N.º 52, pág. 48

DESTAQUE

- Cultura organizacional N.º 47, pág. 3
- Como vê a cultura na sua empresa N.º 47, pág. 8
- Os modos da estratégia empresarial
através dos tempos N.º 48, pág. 3
- António Raposo Magalhães:
empresário de referência N.º 48, pág. 12
- Novas formas de trabalho N.º 49, pág. 3

- As novas tendências do mundo
do trabalho N.º 49, pág. 8
- Gestão pelas competências N.º 50, pág. 3
- Desafios da vida N.º 50, pág. 8
- Projecto de empresa:
conceito e operacionalização N.º 51, pág. 3
- Desemprego, competitividade
e desafio empresarial N.º 51, pág. 13
- Tome nota: conhece o REDE? N.º 51, pág. 16
- O empreendedor, esse desconhecido N.º 52, pág. 3
- Os desafios para o emprego N.º 52, pág. 7
- Tendências revelam o futuro
das profissões do futuro N.º 52, pág. 11
- A grande ironia do nosso tempo N.º 52, pág. 13
- Contributos para o estudo do impacte
das tecnologias de informação
nas organizações N.º 52, pág. 16

EMPRESAS

- Os “tempos” da Dirigir N.º 50, pág. 54
- Envolver os trabalhadores
no projecto de empresa N.º 51, pág. 48

ESTÓRIAS

- Histórias passadas... em tempo real N.º 47, pág. 40
- Estórias da história da qualidade N.º 48, pág. 40
- A galinha dos “Écus “ de ouro N.º 49, pág. 38
- Cegos, Surdos e ... Burros! N.º 50, pág. 34

FORMAÇÃO

- Sabia que... a palavra cultura N.º 47, pág. 14
- Empresa, cultura e formação N.º 47, pág. 16
- Os labirintos do sector da formação profissional: o PDRH-PF N.º 48, pág. 16
- Organização do trabalho e formação
 - Princípios base N.º 49, pág. 12
- As mulheres e a formação N.º 49, pág. 16
- Aprender a vida toda N.º 50, pág. 11
- CENJOR e a formação em jornalismo .. N.º 51, pág. 19
- Sabia que... o formador e a Sociedade da Informação N.º 52, pág. 21

GESTÃO

- Qualificações, competências e culturas organizacionais N.º 47, pág. 25
- Tácticas de combate ao *stress* N.º 47, pág. 31
- A cultura e projecto de empresa N.º 47, pág. 34
- Evolução dos recursos humanos no desenvolvimento das empresas N.º 48, pág. 30
- Tome nota... O que está na moda
 - *Buzzwords* N.º 48, pág. 35
- IRS N.º 48, pág. 36
- Gestão por objectivos para o desenvolvimento organizacional N.º 49, pág. 23
- Teletrabalho: talvez sim, talvez não... N.º 49, pág. 28
- As condições de trabalho dos indivíduos face aos novos desafios N.º 49, pág. 34
- Remuneração, reconhecimento e avaliação profissional N.º 50, pág. 19
- Tome Nota... Conselhos úteis para procurar emprego N.º 50, pág. 26
- Absentismo devido a doença e acidente de trabalho N.º 50, pág. 28
- Projecto da empresa no limiar do século XXI N.º 51, pág. 27
- A fronteira do espanto N.º 51, pág. 34
- As mudanças do conceito de empresa N.º 51, pág. 38
- Progressão qualitativa da carreira N.º 52, pág. 28
- Teletrabalho: o desafio do tempo N.º 52, pág. 35

HISTÓRIA E CULTURA

- Francisco Grandella N.º 47, pág. 20
- As Misericórdias Portuguesas: entre o passado e o presente N.º 48, pág. 21
- Polivalência... há 70 anos N.º 49, pág. 21
- Carris... 125 anos rodando pela cidade .. N.º 50, pág. 14
- As estrelas da União N.º 51, pág. 24

- Era dos Descobrimentos... tanto nada para tanta coisa N.º 52, pág. 24

OPINIÃO DO LEITOR

- Onde estão as oportunidades na Internet? N.º 47, pág. 63
- Repensar a gestão N.º 48, pág. 63
- Possuir vários “clientes” em detrimento de um só patrão N.º 49, pág. 64
- Gestão participativa N.º 51, pág. 64

POR FALAR EM...

- ... Valorizar competências N.º 50, pág. 64

SOCIEDADE

- A valorização da cultura de empresa pelo ambiente N.º 47, pág. 52
- O (des)emprego e as novas formas de organização do trabalho N.º 49, pág. 54
- Sociologia industrial das organizações e do trabalho N.º 51, pág. 54
- Do *design* à publicidade Onde está a comunicação? N.º 52, pág. 53

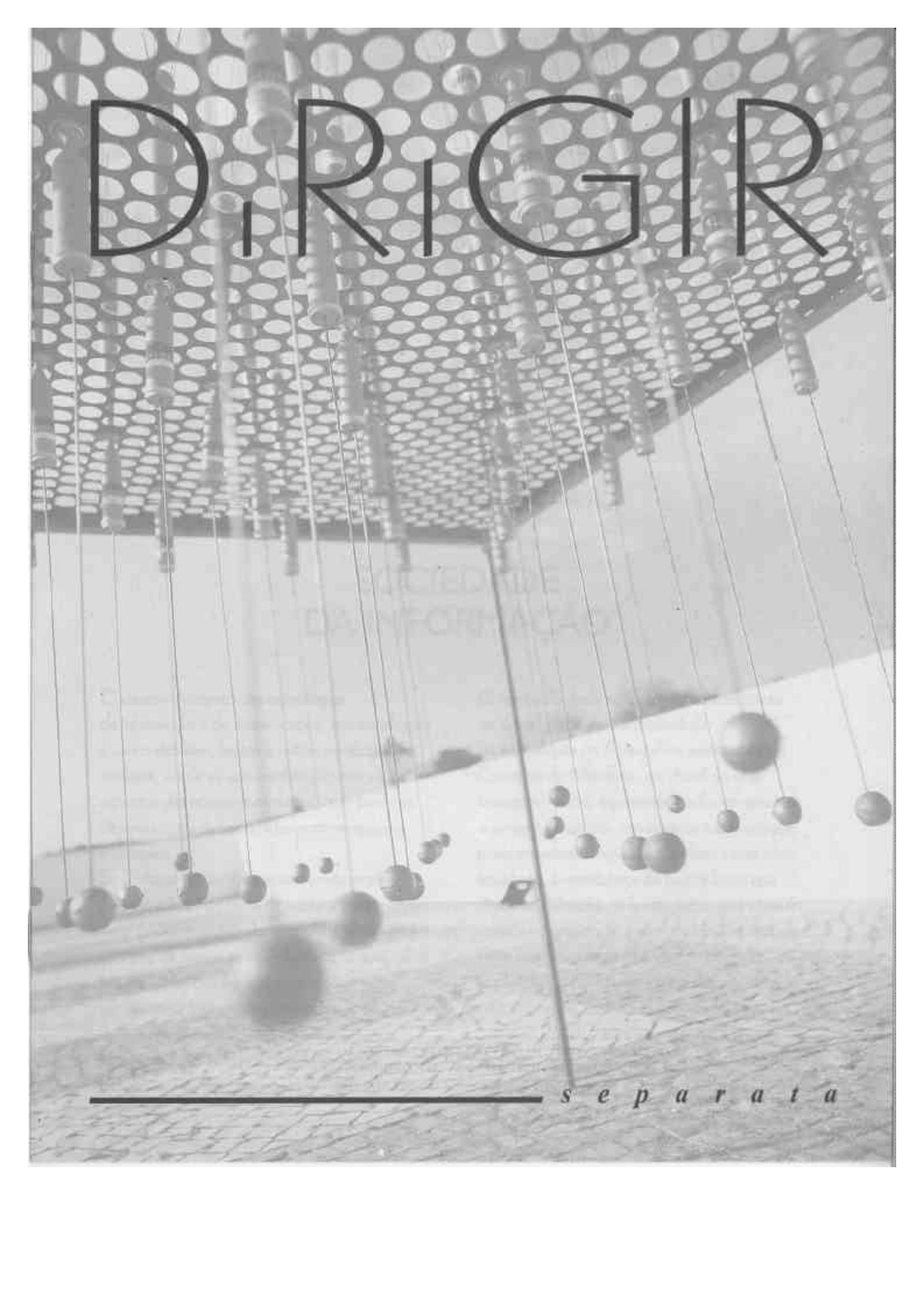
SEPARATAS

- Mudança cultural e valorização da pessoa N.º 47
- Acordo de concertação estratégica – 1.ª parte N.º 48
- Acordo de concertação estratégica – 2.ª parte N.º 49
- Que vida? Que qualidade? Que projecto? N.º 50
- Projectos de empresa – Iniciativas para prevenir e reduzir o absentismo N.º 51
- Livro Verde da Sociedade da Informação N.º 52

TEMAS PRÁTICOS DE GESTÃO

- Criar uma empresa – Financiamento: a arte do impossível N.º 47, pág. 44
- Criar uma empresa – Como criar uma empresa de sucesso N.º 48, pág. 46
- Criar uma empresa – O estudo do mercado N.º 49, pág. 40
- Criar uma empresa – Como elaborar o estudo de mercado do seu projecto de empresa N.º 50, pág. 38
- Criar uma empresa – Estratégia para descolar N.º 51, pág. 40
- Criar uma empresa – Incubadoras de empresas N.º 52, pág. 40

D, R I G I R

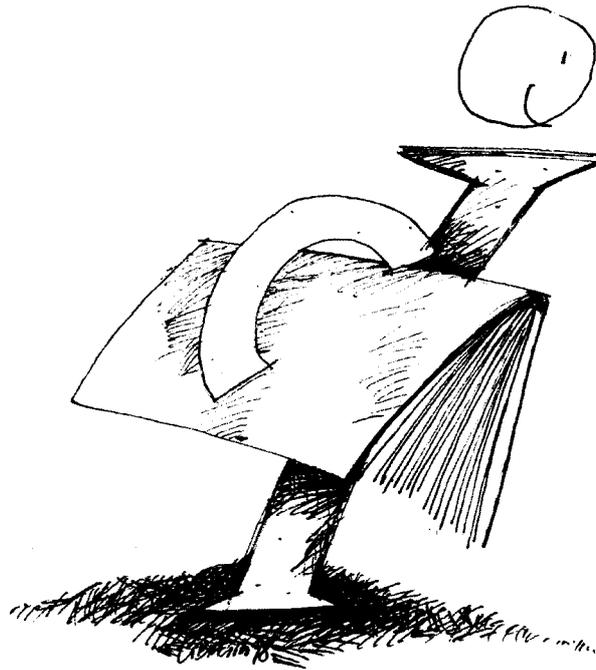


UNIVERSITÀ
DELLA FORNIA

s e p a r a t a



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 52
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

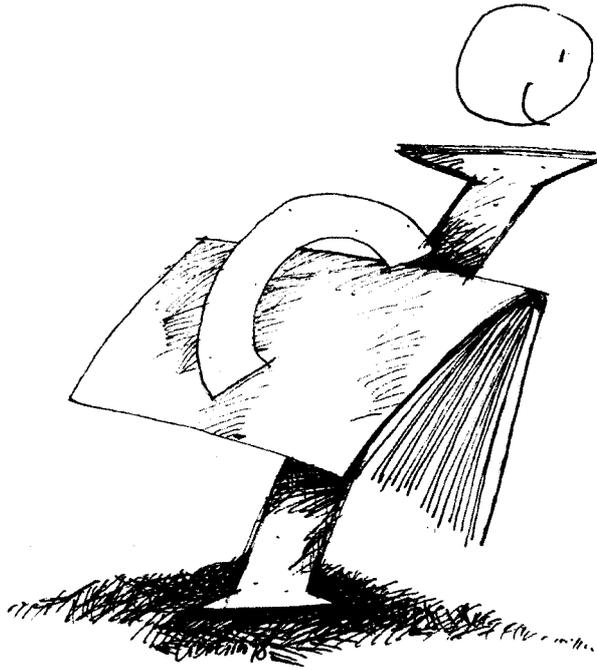


SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

O desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, tem conduzido a vários debates, textos e outras manifestações similares, sobre as suas implicações nos vários aspectos das nossas sociedades, com particular destaque para as sociedades norte-americana e europeia.

Em Portugal, foi também iniciada uma ampla reflexão sobre este tema de modo a perspectivar-se o posicionamento do nosso País neste vasto contexto de acesso ao conhecimento, o qual, pelas características que lhe estão associadas, vem gradualmente introduzindo mudanças, com maior ou menor estruturação, nas organizações, nos processos e nos próprios hábitos de vida e de consumo de todos nós.

O resultado desta reflexão, foi sistematizado no *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal* — aprovado pelo Conselho de Ministros, em Abril do ano transacto — que equaciona, de forma assumida, algumas orientações estratégicas sobre o nosso posicionamento enquanto país face a esta nova realidade, à semelhança de outros livros que têm feito reflexões de fundo sobre esta e outras temáticas, sobretudo a nível da União Europeia. Com esta separata, pretendemos transmitir aos leitores da DIRIGIR, alguns dos aspectos mais relevantes do livro e, sobretudo, aqueles que mais dúvidas levantam na actual fase de transição em que estamos a viver, ao nível da nossa organização social e económica.



SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

O desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, tem conduzido a vários debates, textos e outras manifestações similares, sobre as suas implicações nos vários aspectos das nossas sociedades, com particular destaque para as sociedades norte-americana e europeia.

Em Portugal, foi também iniciada uma ampla reflexão sobre este tema de modo a perspectivar-se o posicionamento do nosso País neste vasto contexto de acesso ao conhecimento, o qual, pelas características que lhe estão associadas, vem gradualmente introduzindo mudanças, com maior ou menor estruturação, nas organizações, nos processos e nos próprios hábitos de vida e de consumo de todos nós.

O resultado desta reflexão, foi sistematizado no *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal* — aprovado pelo Conselho de Ministros, em Abril do ano transacto — que equaciona, de forma assumida, algumas orientações estratégicas sobre o nosso posicionamento enquanto país face a esta nova realidade, à semelhança de outros livros que têm feito reflexões de fundo sobre esta e outras temáticas, sobretudo a nível da União Europeia. Com esta separata, pretendemos transmitir aos leitores da DIRIGIR, alguns dos aspectos mais relevantes do livro e, sobretudo, aqueles que mais dúvidas levantam na actual fase de transição em que estamos a viver, ao nível da nossa organização social e económica.

A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

CONTEXTO E CONCEITO

A evolução tecnológica que tem vindo a ocorrer, tem permitido o estabelecimento de circuitos digitais cada vez mais complexos e com maior capacidade de armazenamento e processamento de informação, quer sejam textos, dados ou imagem que nos é disponibilizada através de diferentes suportes, como computadores, vídeos ou televisão por cabo, entre outros.

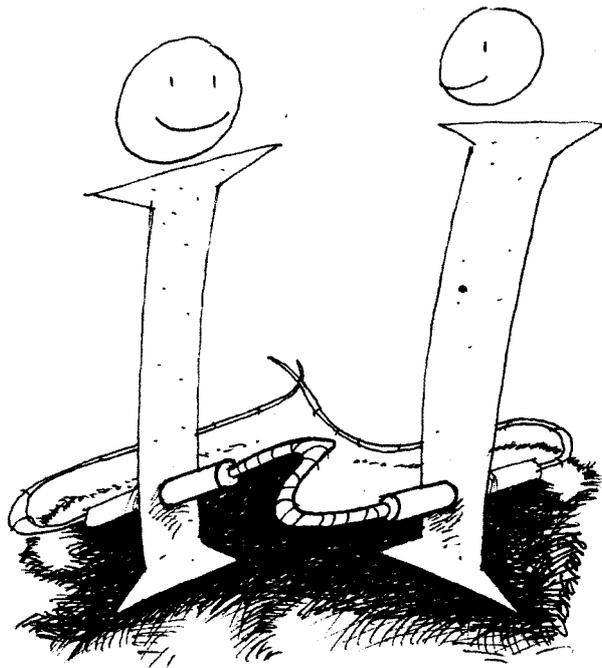
Este movimento não é só tecnológico, tendo penetrado na nossa organização social e económica como um todo, daí o consenso em torno da expressão Sociedade da Informação. Com efeito — e segundo o conceito expresso no Livro Verde —, “Sociedade da Informação, refere-se a um modo de desenvolvimento social e económico em que aquisição, armazenamento, processamento, valorização, distribuição e disseminação de informação conducente à criação do conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenha um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais.”

O ACESSO À SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Existe uma grande preocupação quanto ao acesso e partilha dos benefícios da Sociedade da Informação, aspectos que são indissociáveis.

Estas preocupações são fundamentalmente determinadas pelo facto de o envolvimento com os principais benefícios da Sociedade da Informação terem sido obtidos, num primeiro momento, pelas empresas que não só têm vindo a melhorar a sua organização interna, como inclusive tem permitido o lançamento de novos produtos e serviços, facto que se tem traduzido em fenómenos de redução do emprego e admissão de recursos humanos fortemente associados ao manuseamento das tecnologias, gerando de algum modo fenómenos de exclusão.

Existe, deste modo, alguma resistência social à introdução da tecnologia e processos associados não pelos be-



nefícios intrínsecos — grande flexibilidade — que encerra, mas principalmente pelas consequências nas relações de trabalho, ao gerar fenómenos de insegurança.

Os autores do livro têm consciência destas realidades e da necessidade de encontrar saídas para o paradoxo flexibilidade/segurança, sobretudo quando na opinião pública e nalguns actores sociais e económicos o conceito de flexibilidade está associado a formas precárias de emprego e não a flexibilidade de processos de fabrico ou organizacionais.

Como primeiro grande passo, para minimizar os riscos de exclusão e criar condições de igualdade no manuseamento e processamento das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), os autores propõem uma efectiva democratização dos meios de conhecimento, a ser promovida pelo Estado em primeiro lugar, junto de escolas, bibliotecas, autarquias, de forma a generalizar o conhecimento e, sobretudo, desmistificar o uso dos meios.

Neste âmbito, é igualmente dado um papel de destaque aos jovens, pelas interacções que podem estabelecer com as diversas gerações existentes na sua família alargada e outras relações sociais, a par de instituições de solidariedade social, sindicatos e confederações patronais, preconizando-se a introdução de meios e promoção dos conteúdos existentes (educativos, culturais...), segundo a perspectiva das TIC.

AS TIC E O ESTADO

Quer pela importância reguladora do Estado no sentido de garantir os direitos dos cidadãos e a confidencialidade dos dados que respeitam à vida privada de cada um de nós, quer ainda pelo potencial que em si mesmo encerra para protagonizar a mudança, o Estado, pelos recursos de que dispõe, está em condições de se assumir como efeito demonstrador do potencial que encerram as TIC.

Por outro lado, o Estado pode igualmente democratizar o acesso às TIC, já que dispõe de um meio privilegiado como o sistema de ensino, as bibliotecas públicas ou, a um outro nível, todos os arquivos e procedimentos que gera com a sociedade civil — de que são exemplo certidões e outros documentos, que todos os dias são necessários no quotidiano das nossas relações económicas.

Em boa verdade, existem já indicadores do potencial de mudança que a acção positiva do Estado pode encerrar neste domínio; a introdução de computadores em todas as escolas, a criação de um cartão nacional de saúde com todos os dados do cidadão ou a digitalização de documentos são alguns bons exemplos do que se acaba de afirmar.

Um outro aspecto, igualmente relevante, consiste na requalificação que o Estado pode efectuar aos funcionários que são excluídos dos processos inerentes às TIC, seja pela sua integração gradual na nova realidade, com a necessária preparação, seja pela sua reconversão para outros sectores dentro da administração que possam estar num estado embrionário de mudança, seja ainda pela definição de novos campos de serviço público.

Todos estes pressupostos, por parte do Estado, são inevitavelmente referência, estímulo e geradores de funcionalidades para o sector privado, por força das *interfaces* existentes, entre público-privado, na sociedade portuguesa, pesem embora todos os esforços liberalizadores ou mais propriamente desregulamentadores que são pretendidos por parte de alguns agentes sociais e económicos.



A EDUCAÇÃO E AS TIC

As TIC implicam, em si mesmo, conhecimento contínuo. O espaço de acolhimento e de interiorização desta realidade é a escola, não só como um somatório de conhecimentos acumulados e de níveis como até aqui, mas essencialmente como um espaço de “construção onde são facultados os meios para construir o conhecimento, atitudes, valores e aquisição de competências” e onde aprendemos a estruturar, a interpretar e a desenvolver o nosso sentido crítico. “O professor já não é então só um difusor do saber, é também um parceiro da construção do saber”, do qual é o orientador e o estimulador. Para que este entendimento opere na realidade das TIC com a qual já convivemos, é importante estabelecer e trabalhar ao nível dos meios, ou seja, das condições de trabalho, dos programas que devem ser construídos de forma a permitir a sua operacionalização gradual pelas TIC, o que coloca a questão das actuais práticas pedagógicas. No entanto, cabe referir que também neste domínio o Estado assumiu o seu papel ao promover o Programa Nónio Século XXI que, entre outras actividades, pretende incentivar a criação de *software* educativo por parte das escolas, fomentar a cooperação internacional e for-

mar professores em tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Por outro lado, e dadas as diferentes conexões estabelecidas pelas TIC com os diferentes subsistemas envolvidos, torna-se indispensável o reconhecimento social do sistema educativo com base nas novas realidades, que será tanto mais intenso quanto maior a participação dos vários actores que envolvem um sistema educativo contextualizado num determinado espaço físico ou até virtual.

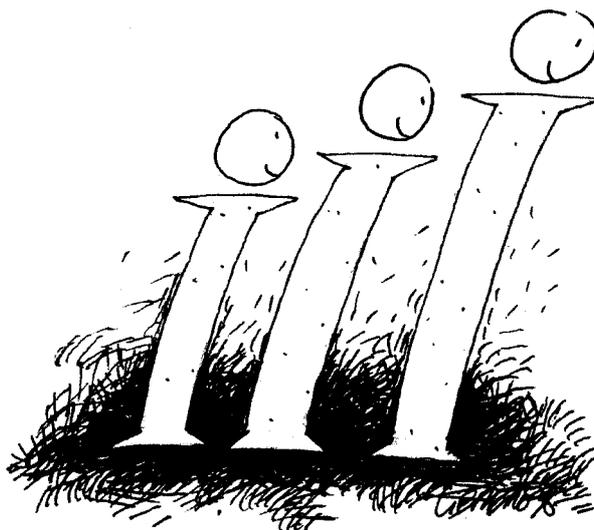
A EMPRESA E A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Provavelmente será neste domínio que se fazem já sentir as mudanças mais bruscas, determinadas pela maior rapidez na identificação de potenciais negócios por parte das empresas, ou o seu redimensionamento, a que inevitavelmente está associada uma componente criativa forte e formas inovadoras de distribuição e comercialização. A este propósito veja-se o caso da Linha Verde, desenvolvida pela Brisa e que hoje representa um dos mais avançados *softwares* do mundo neste domínio.

Os grandes desafios para as empresas, à medida que for desaparecendo a vaga de contenção de custos e em que sejam necessários factores mais diferenciados de concorrência, situam-se fundamentalmente em três grandes áreas:

Capacidade tecnológica, para poder desenvolver uma cultura de flexibilidade de processo produtivo e comercial, o que implica uma redimensionamento diferente das várias competências dos recursos humanos; os factores “físicos” de produção estão no interior dos equipamentos e dos *softwares*, sendo então necessário dominar e interpretar os factores “invisíveis”, como os sinais, os indicadores as solicitações dos clientes e as suas percepções, entre outros aspectos.

Capacidade de organização e gestão. A flexibilidade, contrariamente ao que por vezes se pensa, exige organização e capacidade de gestão, pois a fragmentação



do mercado, dos produtos e serviços associados, exigem informação bastante específica da qual podemos dispor se tivermos implementados sistemas fiáveis de dados qualitativos e quantitativos que nos permitam interpretações fundamentadas.

Ao nível dos recursos humanos as mudanças não poderiam ser mais profundas. Não se trata de incorporar mais ou menos tecnologia, trata-se de uma nova forma de encarar a relação com o trabalho e, sobretudo, com variáveis invisíveis como já foi referido, o que pressupõe uma elevada capacidade de abstração, interpretação, síntese e comunicação, para além de uma sólida preparação técnica e cultural, esta última cada vez mais indispensável à medida que as relações económicas e sociais são cada vez mais globais.

O EMPREGO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

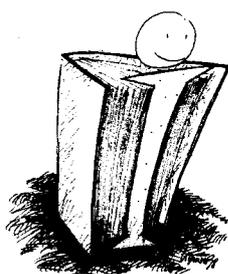
Se é indiscutível que as TIC contribuem para o aumento da qualificação do emprego, quer no curto, quer no médio prazo, o mesmo não se poderá dizer quanto ao volume de emprego sobretudo ao nível das profissões menos qualificadas e mesmo qualificadas.

Este último aspecto tem sido sobretudo evidente ao nível de empresas que encetaram processos de redução de custos a que associaram redimensionamentos na sua organização funcional, tendo introduzido algumas das possibilidades oferecidas pelas TIC. Perante este fenóme-

no, parece-nos indiscutível que se tem dado um fenómeno de exclusão, nalguns casos, por via do analfabetismo tecnológico, facto que se assumir dimensões consideráveis pode desencadear não só efeitos sociais graves, como também uma resistência por parte daqueles que se mantêm activos em relação às TIC.

Por outro lado, e tal como refere o Livro Verde, a introdução de novas formas de encarar o trabalho, como seja o teletrabalho, se é certo que do ponto de vista da qualidade de vida e da funcionalidade das empresas os benefícios são indiscutíveis, impõe-se, por outro lado, um novo enquadramento das relações laborais, nomeadamente ao nível das relações contratuais, de modo a que progressivamente se encontre a resolução para o grande paradoxo existente nesta fase de transição em que vivem as relações laborais e sociais. Ou seja, a conciliação da flexibilidade com a segurança.

A resposta deverá assim ser sistémica. Normas legislativas, procedimentos organizativos e de gestão, sistema de educação e formação, todos devem estar em mutação, de forma planeada e organizada, para que gradualmente se operem as transformações necessárias e Portugal disponha de um posicionamento diferenciado e paritário no conjunto das nações, desafio que afinal não será tão difícil para quem conseguiu reunir todo o saber e gerir os recursos associados aos Descobrimentos, quando tão pouco se sabia daquilo que nos rodeava.



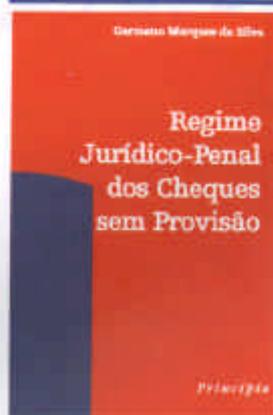
JOAQUIM LAVADINHO

*Sociólogo, Coordenador do Departamento
de Recursos Humanos da Mundiserviços, Lda.*





PAPEL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUELA LIBREIRO. IMPRESSÃO: SOCIEDADE TIPOGRÁFICA.



Regime Jurídico-Penal dos Cheques sem Provisão

Germano Marques da Silva
3 000\$00

Obra fundamental de referência, resultante de uma apurada e cuidada reflexão sobre a muito actual problemática dos cheques sem provisão. A propósito do Decreto-Lei n.º 316/97, de 19 de Novembro, que entrou em vigor no dia 1 de Janeiro passado, o autor apresenta e explica o novo regime legal dos cheques sem provisão, incluindo o regime transitório, penal e civil, aplicável aos cerca de 250 000 processos pendentes nos tribunais portugueses.

Patrocinado pela Caixa Geral de Depósitos

Como Viver com o EURO

Isabel Ucha • Paulo de Almeida Sande
2 300\$00

No Prefácio do livro, Francisco Sarsfield Cabral diz o seguinte:
"O principal mérito deste livro está, na minha opinião, em que – sem descuidarem nem as questões técnicas envolvidas nem a perspectiva histórica e os antecedentes do projecto – os Autores dão uma especial ênfase aos seus aspectos práticos: o que muda na vida dos cidadãos com a introdução da moeda única, como vão as empresas trabalhar em euros."



Patrocinado pelo Grupo BCP/Atlântico

Títulos disponíveis	Autor:	Preço (com IVA)	Qtd.:
Regime Jurídico-Penal dos Cheques sem Provisão	Germano Marques da Silva	3 000\$00	
Como viver com o Euro	Isabel Ucha e Paulo de Almeida Sande	2 300\$00	
Constituição da República Portuguesa	Jorge Miranda e Jorge Pereira da Silva	1 650\$00	
Responsabilidade da Administração em Matéria de Ambiente	Vasco Pereira da Silva	850\$00	
Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma dos Açores – Anotado	Rui Medeiros e Jorge Pereira da Silva	3 850\$00	
Garantia de Qualidade na Prestação de Cuidados de Saúde	Diana Sale	1 900\$00	

Para os leitores da revista *URGENTE*, oferta dos portes do correio; 10% de desconto para encomendas superiores a 5.000\$.

Autorizo débito no meu cartão

Visa MasterCard

N.º

Valor da transacção: _____ \$00

Validade do cartão: ____ / ____ Data de encomenda: ____ / ____

Assinatura: _____

Junto cheque n.º

Sobre o Banco _____

no valor de _____ escudos, à ordem de:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Peço que me seja enviado à cobrança (acrescem 395\$00)

Nome: _____

Morada: _____

Código postal: _____ Telefone: _____

Número de contribuinte: _____

Profissão: _____ E-mail: _____

Encomendas para:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
Rua Manuel Araújo Viana, n.º 77A, 1.º esq.
2750 CASCAIS - Portugal
Telefone: (351-1) 482 27 94/5 Fax: (351-1) 482 27 95
E-mail: Principia@ip.pt

Conte com quem conta consigo



O Programa de Acção Imediata para o Emprego procura, através de várias medidas, dinamizar o funcionamento do mercado de trabalho. Para atingir este objectivo, a colaboração e o empenhamento das empresas é essencial. No Instituto do Emprego e Formação Profissional os empresários e as empresas têm uma base de dados à sua disposição, permitindo que encontrem rapidamente a resposta qualificada que procuram. Conte com quem conta consigo. Nós contamos com todos na causa de muitos.

Programa de Acção Imediata Para o Emprego



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

Todos na causa de muitos

