

DIRIGIR

revista para chefias

*Os Caminhos
do Milénio*

*Desenvolvimento:
Ciência, Tecnologia,
Comunicação*

SEPARATA

*Uma Visão Estratégica
Para o Século XXI*



COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Ministério do Trabalho e da Solidariedade

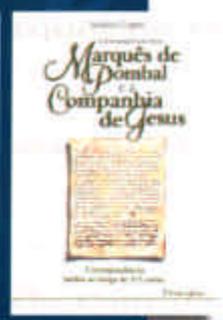


Política Económica em Portugal e na Zona Euro

Como diz Ernani Lopes no prefácio "Política Económica é uma obra onde são tratados os principais temas correntes da matéria, de modo sistematizado, plenamente actualizado e sabendo dosar o recurso à análise teórica à medida do necessário para a compreensão da realidade". "É um livro onde são expostas, em linguagem acessível e com rigor de análise, matérias que interessam a todos os cidadãos responsáveis (com especial incidência sobre os estudantes universitários)".

Autor: António Mendonça Pinto
Parceria: Instituto Superior de Gestão Bancária

3.950\$00
19,70 Euros



O Marquês de Pombal e a Companhia de Jesus

correspondência inédita ao longo de 115 cartas

António Lopes SJ desvenda os escritos íntimos e confidenciais de Pombal, na troca de correspondência que ele manteve com alguns padres jesuítas ao longo de 8 anos e cujas cópias ou minutas (das suas cartas...) provavelmente ele próprio trouxe (...), juntamente com as que recebeu dos jesuítas, quando regressou a Lisboa, depois da sua permanência, como Embaixador-Enviado, em Viena de Áustria. Neste livro divulga-se informação essencial para o estudo da vida portuguesa do século XVIII, escondida durante 250 anos na Torre do Tombo.

Autor: António Lopes SJ
Patrocínios: Câmara Municipal de Oeiras e Fundação Marquês de Pombal

4.800\$00
23,94 Euros



Acções de Responsabilidade

O presente texto constitui a versão escrita e desenvolvida de uma conferência proferida no âmbito do "II Seminário de Justiça Administrativa", que teve lugar em Guimarães em Abril de 1999. Nesta publicação, mais do que descrever o actual regime português em matéria de contencioso da responsabilidade, o Autor chama a atenção para os pontos mais problemáticos do direito constituído e para as soluções que, no futuro, devem ser adoptadas na desejada, mas sempre adiada, reforma do contencioso administrativo.

Autor: Rui Medeiros

1.200\$00
5,99 Euros

TÍTULOS	AUTOR	PREÇO (com IVA)	QTD.
Política Económica	António Mendonça Pinto	3 950\$00	
O Marquês de Pombal e a Companhia de Jesus	António Lopes SJ	4 800\$00	
Vieira o Encoberto	António Lopes SJ	3 280\$00	
Valores da Europa	IEEI	2 250\$00	
Acções de Responsabilidade	Rui Medeiros	1 200\$00	
Cessaçao do Contrato de Trabalho	Pedro Furtado Martins	2 500\$00	
A Contas com a Ética Empresarial	José Manuel Moreira	2 500\$00	

Autorizo débito no meu cartão
 Visa Master/Eurocard
 N°
 Valor da transacção: _____ \$00
 Validade do cartão: ____/____/____ Data de Encomenda: ____/____/____
 Assinatura: _____

Junto cheque n°: _____
 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 e os portes de correio)

Nome: _____
 Morada: _____
 Código Postal: _____ Localidade: _____
 N° de contribuinte: _____ Telefone: _____
 Profissão: _____ E-mail: _____



Encomendas para:
 Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
 Avenida Marques Leal, 21, 2º
 2765-495 S. João do Estoril - Portugal
 Telefone: (351) 21 467 87 10 · Fax: (351) 21 467 87 19
 E-mail: encomendas@principia.pt
 URL: http://www.principia.pt

S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
A tabuada da economia digital	3
Don Tappscott: o "pai" da economia digital	10
Evan Schwartz: inventor das <i>webonomics</i> , a disciplina da economia da <i>web</i>	12
<i>Jorge Nascimento Rodrigues</i>	
FORMAÇÃO	
No processo de aculturação do homem...	15
<i>Alice Cardoso</i>	
HISTÓRIA E CULTURA	
Os rivais de Hermes	20
<i>João Godinho Soares</i>	

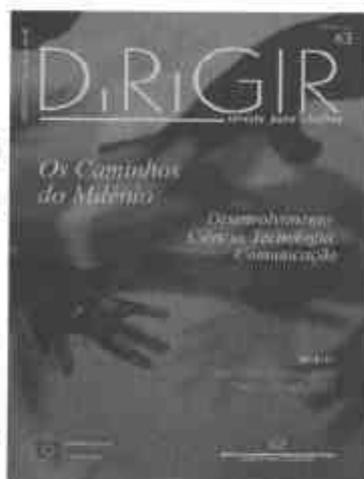


FOTO: JORGE BARROS



GESTÃO	
25 Cidadão x Empresa: a nova face dos RH	<i>João Adamor Dias Neves</i>
29 A "navegação" dos média	<i>Sandra Pires</i>
40 CLASSIFICADOS	
41 Sabia que...	
42 A gestão de informação e a comunicação nas organizações	<i>José Maria Pedro</i>
45 Criar uma empresa — Porque fracassam as pequenas empresas	<i>J. M. Marques Apolinário</i>
49 Disse sobre gestão	

ASPIRINAS DA ALMA	
As tecnologias e o coração	50
<i>Albuquerque Tavares</i>	

EUROFLASH	52
-----------	----

DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Como apresentar uma candidatura espontânea	53

BREVES	58
--------	----

LIVROS A LER	60
--------------	----

O SENTIDO DA ESPERANÇA	
Os adventos da esperança	62
<i>J. Vicente Ferreira</i>	



COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, ALICE CARDOSO, JOÃO ADAMOR DIAS NEVES, JOÃO GODINHO SOARES, JOSÉ MARIA PEDRO, JORGE NASCIMENTO RODRIGUES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, SANDRA PIRES. REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: F4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO DUCHINHO, SÉRGIO REDELO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A.

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE:
Instituto do Emprego
e Formação Profissional

DIRECTOR:
Adelino Palma

COORDENADORA:
Lidia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL:
Adelino Palma
Elizabeth Miranda
Henrique Moura
João Palmeiro
Lidia Spencer Branco
Madelena Avillez
J. M. Marques Apolinário
J. Vicente Ferreira

APOIO ADMINISTRATIVO:
Ana Maria Melo
Ana Maria Varela
Isabel Alexandra Tavares

REDACÇÃO E ASSINATURAS:
Departamento
de Formação Profissional
 Direcção das Revistas
 Tel.: (01) 868 29 67
 Ext.: 2320, 2447, 2652
 Apartado 8236
 1803 LISBOA CODEX
 E-mail: dirigir@mail.iefp.pt

EDIÇÃO:
Gabinete de Comunicação

PERIODICIDADE:
6 números/ano

TIRAGEM:
21 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA:
Enviar carta com nome completo,
data de nascimento, morada, função
profissional, empresa
onde trabalha e respectiva área
de actividade, ao Apartado
8236-1803 LISBOA CODEX.

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 17519/87

ISSN: 0871-7354

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

EDITORIAL

A fechar o ciclo dedicado aos "Caminhos do Milénio" e depois de termos abordado nas anteriores edições da *Dirigir* as principais tendências vislumbráveis nas vertentes da gestão, competitividade e mercado, das pessoas e suas competências, atitudes e valores e da educação, formação e cultura, a área à qual será dado o devido destaque neste número é a das tecnologias, sua evolução e implicações que dela decorrem nos planos económico e social.

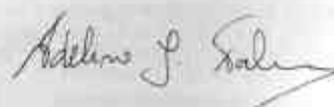
Deixou de ser uma figura de retórica dizer-se que a dobragem do milénio traz consigo um novo paradigma económico, cujas raízes se poderão encontrar, fundamentalmente, nas alterações demográficas, nos substanciais avanços registados no domínio da biologia, no interesse emergente pelo meio ambiente, na pluralidade das pressões sociais, entre outras. Há, porém, uma crescente percepção de que o ritmo acelerado das inovações tecnológicas constitui, sem dúvida e só por si, o fenómeno mais marcante dessa mudança de paradigma, tais são as suas consequências em todos os sectores da sociedade. Justifica-se, por isso, que dediquemos especial atenção a esse tema e que se traga à colação alguns aspectos dessa nova realidade.

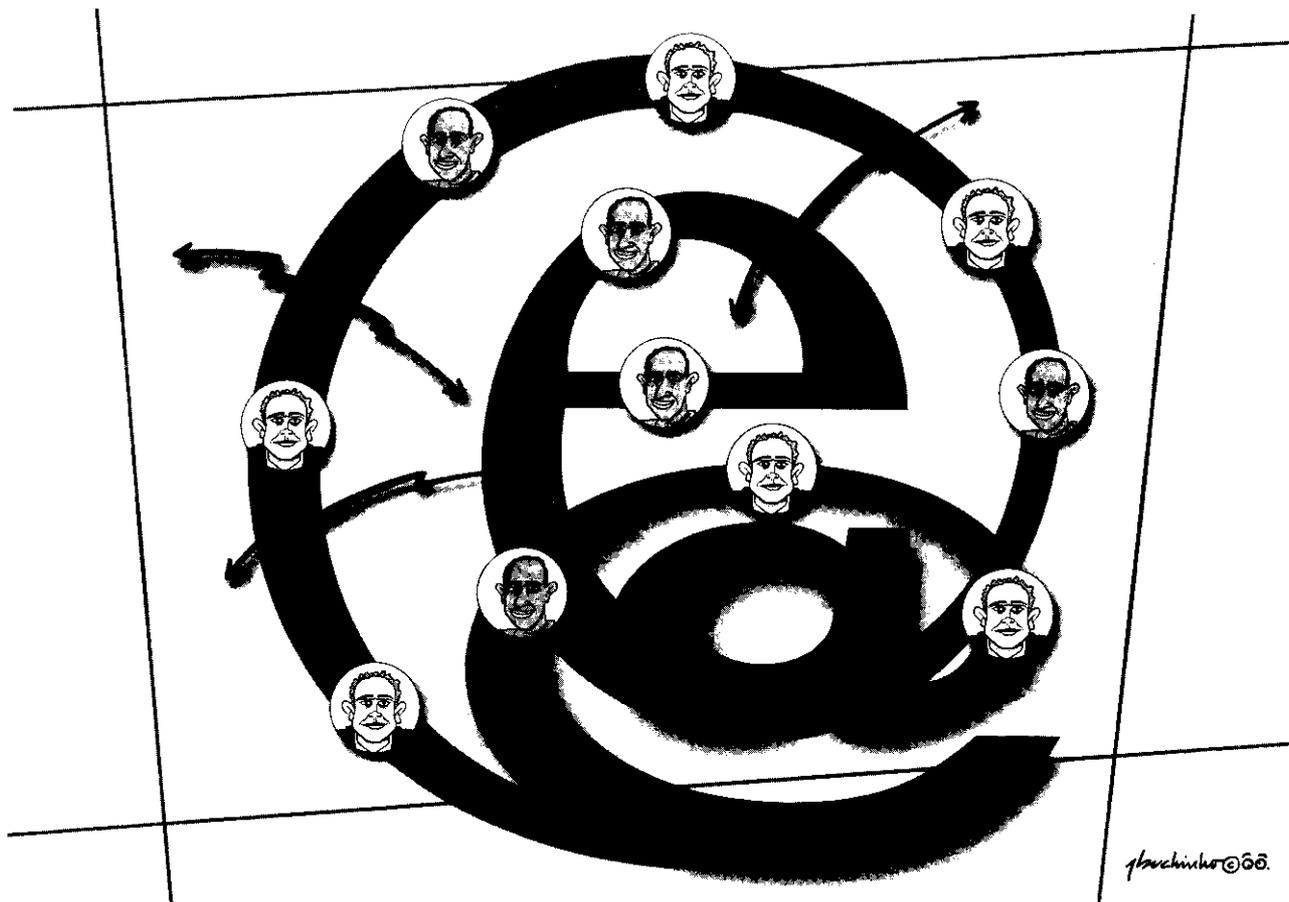
Tal propósito expressar-se-á, sobretudo, através da apresentação de dois artigos no corpo principal da revista e no conteúdo da Separata.

Nos primeiros abordar-se-ão, respectivamente:

- as características da nova economia digital e o diferente posicionamento que ela impõe às empresas;
- a dinâmica verificável nos domínios das telecomunicações e do tratamento da informação, convertidas que estão, uma e outra, numa espécie de nova matéria-prima ou recurso.

Na Separata, por sua vez, é apresentada uma síntese da estratégia de desenvolvimento para o país, definida no Plano de Desenvolvimento Regional, recentemente aprovado e cujo modelo se apoia, simultaneamente, na prosperidade económica, na equidade social e na preservação do ambiente, a concretizar através de um conjunto alargado de intervenções, sobretudo nos três domínios fixados como prioritários: o potencial humano, as actividades produtivas e a valorização territorial.





A Tabuada da Economia Digital

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

Jornalista do semanário Expresso; colaborador das revistas

Ideias & Negócios e Executive Digest; editor do portal

de management na Web em www.janelanaweb.com

O termo Economia Digital ainda faz alguma confusão e provoca um torcer de nariz a muitos economistas e consultores da velha guarda.

Mas, no terreno da prática, novos empreendedores criaram, com a massificação da Internet e com a emergência da *World Wide Web*, muitos negócios impensáveis há apenas cinco anos atrás.

Depois de uns dois a três anos de quase marginalidade, esta nova economia ancorada no que se passou a designar por "virtual" e "on-line" começou a ficar mais compreensível. E hoje coloca-se na ordem do dia a discussão de quais são os seus modelos de negócio e de como se ganha dinheiro efectivamente. É uma primeira abordagem ao tema que a DIRIGIR aqui inicia.

10 + 10 + 10 Regras de Multiplicar

Hoje já não é novidade falar da “nova economia” e começar a alinhar as suas características aparentemente novas. Nos últimos dois a três anos, um sem-fim de artigos, mais ou menos académicos, inundaram as revistas e vários livros, tornados *best sellers* de um dia para o outro, escalpelizaram o assunto.

Uma “colagem” rápida de várias leituras — mesmo diagonais — e uma colecção de citações do que passou a andar no discurso dos analistas e dos empresários dos sectores mais ligados, por ora, a esta nova economia, nomeadamente os das tecnologias da informação e das telecomunicações, revelam-nos **10 características fundamentais** (ver caixa).

As Dez Características da Economia Digital

1. **Convergência** — de tecnologias, de mercados, de indústrias, de sectores, de que o primeiro caso foi a “fusão” dos computadores com as telecomunicações. A convergência tem um efeito multiplicador: $1 + 1$ não dá 2, nem 3, pode gerar n .
2. **Intangível** — é o que mais valor tem hoje no mercado; implica pensar nos novos multiplicadores de valor: ideias, informação, saber, relações.
3. **Saber** — é o factor de produção por excelência, segundo Peter Drucker, que alcunha a nova sociedade de *Sociedade do Conhecimento* e não “Sociedade da Informação” (como é usual dizer-se), e o novo grupo fundamental na força de trabalho das nações e das empresas, de “trabalhadores do conhecimento”.
4. **Activo principal da empresa: os competentes** — são detentores do seu meio de produção, o conhecimento (são como que monopólios andantes: Eu Lda. ou Eu SA, Monopólio do meu Capital Humano). A questão central é a sua produtividade e fidelidade.
5. **Rede** — a rede artificial, o *network* (a palavra inglesa que se popularizou em todas as línguas), é provavelmente a palavra mais falada hoje em dia, que envolve e exprime as relações entre pessoas e a interligação entre negócios mais do que entre tecnologias ou aparelhos.
6. **Global, global, global** — dispensa comentários: a geografia deixou de ditar as fronteiras de mercado. A noção de mercado libertou-se da proximidade e da vantagem competitiva a ela associada.
7. **Concorrência sem pré-aviso** — por outras palavras, a concorrência pode vir de qualquer lado. As principais ameaças ao negócio podem vir de sectores completamente estranhos e surgem inesperadamente. Cinquenta por cento das novas tecnologias de hoje vieram de fora da própria indústria. Por isso esteja atento, é o melhor conselho.
8. **Lógica de vírus** — esta nova economia actua como um vírus. Até os sectores mais tradicionais da velha economia capitalista estão a sofrer o impacte dos novos modelos de negócio, dos novos processos e das novas tecnologias. Estão a ser contaminados... e bem.
9. **Lógica de leilão** — é talvez dos fenómenos mais inesperados: a *Web* está a trazer de volta um velho método de fixação de preços, altamente dinâmico, através do leilão ou da negociação em tempo real — poderá vir a tornar-se no dominante no mercado electrónico. O que é que isto implica? Que os custos vão ter de estar ainda mais orientados em função dos preços e não o inverso.
10. **Empresa descartável** — a interrogação pragmática que se coloca é esta: já que as empresas, em média, raramente ultrapassam os 15 - 30 anos de idade, vamos assumi-lo e criar empresas que durem apenas enquanto durar a lei dos rendimentos crescentes e as hipóteses de capitalização bolsista num dado nicho ou projecto? Depois desfaça-se do que criou e parta para criar outra. Que será feito das empresas com longevidade?

Não nos vamos alongar na sua descrição, pois algumas como “convergência”, “global” e “rede” já não se contam pelos dedos nas conversas do dia-a-dia; passaram a ser obrigatórias frase sim frase não e entraram no vocabulário comum da língua portuguesa virada para o século XXI.

Outras como “intangível”, “saber” e “capital humano” são aparentemente mais eruditas, ainda só se falam fluentemente em meios um pouco fechados, mas não deixam de ser tão importantes no impacto que têm na nossa vida e vão fazendo a sua entrada no discurso corrente.

Quatro Características Menos Badaladas

Provavelmente menos faladas estarão quatro outras características desta nova economia, a que aqui vamos dedicar algumas linhas e que têm a ver com frases que ainda não entraram nas tais conversas do dia-a-dia.

São elas:

- não se sabe mais de onde vem a concorrência;
- há por aí um vírus à solta (não, não é esse que está a pensar — este é absolutamente benigno);
- os preços passarão a andar em leilão na *Web*;
- as empresas se calhar não são para durar, mas para usar enquanto é preciso, e depois para descartar.

A concorrência sem pré-aviso é provavelmente a coisa mais dolorosa de que se aperceberam pequenos e grandes da “velha” economia.

Veja esta história: um megalómano que gostava de livros resolveu montar na *Web* uma montra de venda de livros (nada virtuais) — subitamente não eram apenas os da loja da esquina, mas uns milhões largos que ele catalogava, apreciava e vendia a desconto, enviando-os por correio expresso para sua casa.

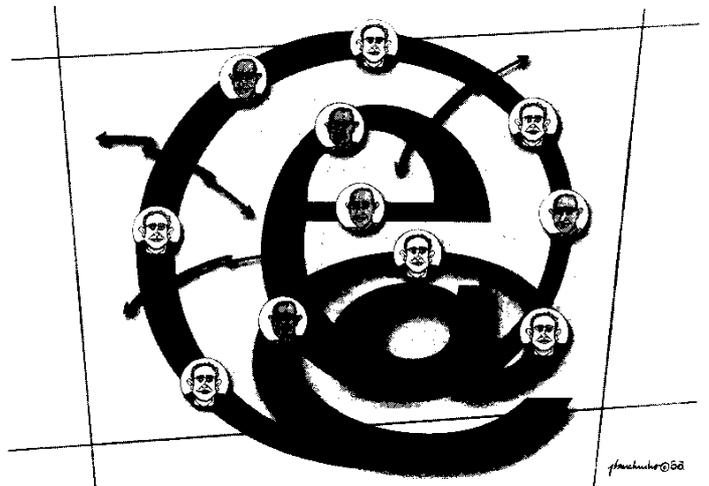
O megalómano em questão acaba de ser considerado o Homem do Ano de 1999 pela revista *Time* — o seu nome provavelmente ainda não entrou na sua “base de dados” pessoal (chama-se Jeff Bezos; se calhar não o vai decorar tão facilmente como o de Bill Gates). Ele é mais conhecido pela marca que criou, a *Amazon.com*, que entrou como um furacão no negócio bem estabelecido dos livreiros, desde as grandes cadeias multinacionais às livrarias de bairro. O homem não deu nenhum pré-aviso do que ia fazer. Ninguém do sector esperava tal coisa. Aliás, ultimamente meteu-se por outros sectores, o que continua a deixar muita gente inquieta — discos, etc.

E para cúmulo, Bezos inventou um mecanismo de pôr os outros a fazer marketing e vender para ele, através de um programa de associados que colocam um *link* para os livros em venda ou para o *site* da *Amazon.com* e ganham uma comissão com o que venderem. Os estudos apontam para a possibilidade de no ano 2002 este tipo de vendas em rede à comissão atingir os 24 por cento do comércio electrónico no mercado para consumidores.

A nova economia funciona, também, como um vírus — no caso concreto, benigno, pelo menos do ponto de vista do rejuvenescimento do tecido económico. “Contaminar” é o seu mecanismo-chave — nem a “velha” economia lhe escapa. Até os bancos tiveram de acordar rapidamente para a realidade da *Web* e aperceber-se do fenómeno. As “velhas” empresas começaram a ouvir falar do comércio electrónico, outro palavrão que passou a sair nos jornais, e tiveram de se pôr em dia com o assunto.

Leiloar é outro pregão que está a emergir. O que esta moda está a provocar é a morte do preço fixo e da forma de o construir a partir dos custos, mas disso falaremos mais adiante. Os leilões começaram entre coisas pessoais (o que tornou mundialmente famosa a *eBay*, da Baía de São Francisco, na Califórnia, na *Web* em www.ebay.com) e com bilhetes de avião (como o faz a TAP às quintas-feiras em www.tap.pt) e andam hoje por coisas tão impensáveis como espaço de banda disponível nas telecomunicações (em www.bandx.com) ou mesmo tempo e competências de gente competente (em www.guru.com).

Também a ideia de empresa com longevidade, o sonho de todos os capitães da indústria, do comércio e da finança desde os primórdios do capitalismo, se está a esboroar. Só um punhado de firmas ultrapassa a fatídica meta dos 15 a 30 anos. A maioria das empresas morre cedo. A nova economia está a ultrapassar este desgosto inventando a que alguns já chamam de “empresa descartável”. Cria-se hoje para uma oportunidade, fecha-se



anos mais tarde quando essa oportunidade se esgotou, e parte-se para criar uma nova. Um pouco como as fraldas — depois de sujas, deitam-se fora.

Um Novo Posicionamento Estratégico

A Economia Digital, por todas estas razões e outras que ainda nem foram entendidas pelos estudiosos da matéria, está a exigir um novo tipo de posicionamento das empresas que foram obrigadas a pensar novas estratégias. Também aqui poderemos falar de **10** truques estratégicos, que, se não são novos, são, pelo menos, agora mais usados:

- a vantagem de ser o primeiro num dado negócio (na linguagem da gestão fala-se de ser *first mover*, nesta mania de usar o inglês);
- a importância de tirar proveito de ser monopólio, ainda que temporário;
- toda a prioridade ao serviço, serviço, serviço, mais importante do que a mercadoria;
- perceber que a fixação de preços se inverteu;
- aguentar uma fase inicial do negócio com custos fixos pesadíssimos;
- entender que a cadeia de valor tradicional se está a desestruturar;
- exigência total na focalização e segmentação ao extremo;
- perceber que se atinge maior *performance* com alianças e parcerias do que com fusões e aquisições;
- entender que há cada vez mais concorrência entre cadeias de valor do que entre empresas;
- perceber que o segredo é dominar o novo bem económico mais escasso — a atenção do cliente.

De um modo telegráfico, alinham-se alguns comentários.

• **First Mover**

O primeiro a chegar tem hipótese de ganhar a maior fatia do bolo. O primeiro a posicionar-se molda a nova indústria e o novo mercado, tenta dominar antes que os concorrentes copiem, melhorem e entrem em força. A estratégia é conquistar o mais rapidamente possível a maior quota do novo mercado, impor o *standard*, a plataforma ou a referência, custe o que custar — em regra custa uns biliões em competentes, marketing e aquisições de outras *start ups* e saber trocar as voltas à Microsoft.

• **Monopólio temporário**

Um *first mover* ou *second mover* (por exemplo, um que veio depois mas que corrigiu os erros do vanguardista)

com sucesso poderá criar, durante um certo período, um monopólio. Este monopólio temporário dará sinais de estar obsoleto quando impedir a inovação por outros.

• **Vender o serviço mais do que a mercadoria**

As empresas da nova economia estão a levar ao extremo o já velho princípio de oferecer a máquina de barbear e vender a lâmina (ou dar o telemóvel e o PC e vender o impulso ou o conteúdo ou os serviços), ou seja, fazer negócio com o que realiza de facto o serviço de valor acrescentado.

• **Custos fixos pesados**

A estrutura de custos tornou-se paradoxal: os custos fixos são, em regra, enormes e os custos variáveis tendem a ser muito baixos. Dito de outra forma: produzir e lançar o primeiro novo produto ou serviço fica caríssimo, a sua reprodução depois é barata. Esta nova estrutura de custos exige um investimento financeiro inicial pesado que tem de vir de quem acredita nesta nova realidade: dos *business angels*, do *venture capital* (entre nós, chamamos de capital de risco), dos mercados financeiros virados para este sector (de que o mais célebre é o NASDAQ norte-americano), da tal febre que se criou em torno de tudo o que tem um “e” ou um “.com” no logotipo ou no nome. A “bolha especulativa” do digital será, certamente, temporária, mas desempenha um papel financiador fundamental nesta fase de emergência da nova economia.

• **A fixação de preços foi invertida**

A determinação do preço não pode ser mais feita do modo tradicional — ou seja, enxertando uma percentagem determinada de lucro sobre os custos apurados. O preço deve ser fixado em função do valor dado pelo cliente, o que significa inverter o processo, partindo do fim (o cliente) para o princípio, adaptando a estrutura de custos e o processo produtivo. Abrem-se novas formas de fixar o preço: em função do destinatário ou em resultado de diversas versões do produto ou do serviço. Mais recentemente, em virtude de um processo dinâmico de negociação entre as partes — de que nos referimos já ao caso dos leilões.

• **A desestruturação da cadeia de valor**

A cadeia de valor mudou na nova economia. Assiste-se a um movimento de desestruturação em termos orgânicos e geográficos. Na nova economia, as diferentes parcelas da cadeia de valor não necessitam de estar integradas na vertical, organizadas em sequência e geograficamente próximas. A tal rede de que tanto se fala permite recriar este nova cadeia de valor.

Mas torna-se crítico dominar a gestão da cadeia de abastecimentos (o que na gestão se chama, em inglês, *supply chain management*) e desenvolver uma gestão do conhecimento conjunta.

• **Exigência de focalização e segmentação**

O que rende na nova economia é descobrir o que se sabe fazer excelentemente, descobrir o seu nicho e focalizar-se aí, deixando para os outros tudo o resto. Não seja glutão, nem tenha mais olhos do que barriga. A segmentação ao extremo parece ser a norma dos casos de sucesso.

O velho modelo dos conglomerados de A a Z, da diversificação não relacionada, do fazer tudo ou quase tudo em casa, de bailar entre vários segmentos, poderá ainda render na velha economia — mas é um pesadelo na nova economia.

• **Maior performance com alianças e parcerias do que com fusões e aquisições**

Esta parece ser a mais dura realidade para quem tem como componente essencial da sua estratégia engordar, ganhar “dimensão crítica” (como se diz), por via de engolir parceiros e concorrentes. Isso pode ter sido a forma de criar a GM, mas não é o modelo para o séc. XXI, diz uma vez mais o velho “pai” da gestão, Peter Drucker.

• **Tendência para a concorrência entre cadeias de valor dominadas por um líder**

Mais do que a concorrência entre este e aquele tubarão, estão a formar-se cadeias de valor participadas por muitas empresas em que uma lidera e são estas cadeias de valor no seu conjunto que se disputam.

• **O bem mais escasso: a atenção do cliente e do cidadão**

A atenção é hoje considerada o bem económico mais escasso. O que na velha economia sofria a lei da escassez, hoje vive no reino da abundância — nomeadamente o capital. É a atenção que hoje exige o maior esforço do marketing e dos fornecedores de conteúdos. Mas marketing e conteúdos não chegam — é necessário contexto que crie valor percebido pelo potencial utilizador.

Novos Modelos de Negócio

Uma vez mais o número mágico 10 vem à baila. Na investigação do que se está a passar a nível micro-económico, os analistas estão a descobrir novos modelos de negócio.

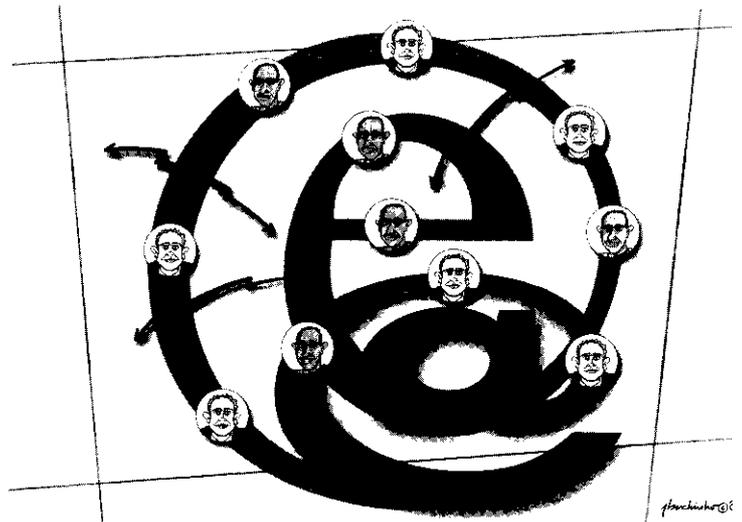
É ainda cedo para criar uma doutrina estável sobre esta matéria, mas uma lista de 10 pode ser experimentalmente desenhada com apoio de especialistas como Don Tapscott, o “pai” da Economia Digital, e Evan Schwartz, o criador do termo *webonomics* que fez furor há dois anos, dois personagens que aqui entrevistamos.

Alguns destes modelos de negócio vieram simplesmente de uma redescoberta na cadeia de valor de “boca-

dos” dela que se revelaram mais rentáveis do que dantes, mais estratégicos para dominar os restantes parceiros, ou facilmente susceptíveis de ser autonomizados e potenciados agora com a *Web*.

Apenas listando frases-chave, o leitor poderá seguir o significado da forma como se poderá fazer dinheiro na nova economia (para maior desenvolvimento consulte a caixa na página seguinte):

- Deter a concepção e a marca é mais importante do que fabricar.
- Criar ferramentas de navegação para o cliente é um negócio por si só.
- Criar uma marca que se afirme como portadora de soluções para os seus problemas é o truque máximo.
- As redes de distribuição subitamente começaram a ter mais utilidades lucrativas do que apenas para distribuir o negócio em que nasceram.
- Agregar os outros debaixo do seu chapéu é um bom negócio.
- Estruturar uma cadeia de valor, integrando todos os seus participantes e dando-lhes uma liderança, é a chave para o seu domínio.
- Criar algo que rapidamente arranja milhões de fãs que se encarregam por si de fazer o marketing e uma boa parte das vendas é o ideal.
- Explorar a lei da oferta e da procura de modo que quem vende e quem compra reconheça o espaço que você criou como um mercado óptimo para deixar o preço estabelecer-se dinamicamente, é por si só um rentável negócio.
- Melhor ainda: lance um novo tipo de intermediário que crie um espaço neutral que dá confiança às transacções.
- Por fim, experimente as alianças com fins lucrativos, alavancando a colaboração através da *Web*.



Dez Modelos de Negócio Emergentes

1. Aposte no **Made by**; é o que dá vantagem competitiva — o ouro está em deter a concepção e a marca. O papel central deste modelo de negócio é especificar as opções de que o consumidor dispõe, marcar os preços, fazer o marketing e dominar o *merchandising*.

Regra de ouro: Seja excelente na gestão da cadeia de abastecimentos.

Truque: Venda primeiro, mande produzir a outros depois. O produto é fabricado primeiro virtualmente inclusive pelos próprios clientes (o que se chama personalizar), antes de ser produzido (*made in*) e/ou montado e entregue fisicamente por uma rede de fornecedores e distribuidores que você dirige.

2. Crie uma **marca-solução**, mais do que uma marca-produto.

Regra de ouro: A marca tem de ser vista pelos clientes como um chapéu de soluções para problemas reais que estes sentem.

3. Monte na *Web* uma ferramenta de **navegação** — ela servirá para apoiar os seus clientes potenciais a descobrir com confiança o que procuram (conteúdos, produtos, serviços).

Exemplos fundadores da *Web* que sobreviveram independentes e fizeram escola: *Amazon.com* e *Yahoo!*

4. Seja um **agregador** de conteúdos, de transacções, de serviços... de visitantes na *Web*.

Regra de ouro: O resultado tem de ser mais do que a soma das partes.

Truque: Os agregadores de nicho — a que já chamam de *vortais* para diferenciar — poderão vir a ter mais sucesso em termos de fidelização e rentabilidade *per capita* do que os portais generalistas hoje em moda.

5. Seja um **integrador** na *Web* de produtos “personalizáveis”.

Regra de ouro: Saiba colocar-se na cabeça dessa cadeia integrada, como o fizeram a Cisco Systems e a Dell Computers nas suas áreas.

6. Crie um esquema “**viral**” de comissões.

Regra de ouro: Crie algo que se pega como um vírus (neste caso, benigno), que os outros adoptarão como “seu” e difundirão e venderão por si com prazer.

Truque: Consolide o interesse dos fãs com um programa de comissões.

7. Rentabilize o seu **pipeline** — se tem um (como acontece com todas as redes de distribuição: logística, energia, correios, financeira, telecomunicações, nomeadamente).

Regra de ouro: Saiba otimizar a rede que domina e torne-a transparente para o cliente.

8. Aposte na criação de um **mercado (no sentido original do termo) na Web** que ponha em contacto a procura e a oferta em tempo real e com preços dinâmicos.

A moda emergente: Os leilões entre empresas e entre ou para consumidores.

O caso mais espantoso: O lançamento de uma Zona de Comércio Livre entre empresas (no caso na área de componentes) a partir do ano 2000 por iniciativa da IBM e da PartMiner (em www.partminer.com).

9. Crie uma **aliança** na *Web* que funcione como um “clube” em que todos estão em pé de igualdade.

Regra de ouro: Ponha a funcionar em grande dimensão o trabalho colaborativo entre parceiros que se revêm nos mesmos objectivos.

Truque: Para pertencer a um “clube” com intuítos de rentabilidade tem de se pagar uma quota de entrada e uma comissão por cada transacção (o modelo da Visa Internacional foi pioneiro e hoje é olhado como o conceito a seguir na *Web* pelas alianças com fins lucrativos).

10. Lance um **espaço de intermediação** que crie confiança e segurança na transacção na *Web*.

Regra de ouro: Meta-se no meio da transacção.

Truque: Crie um território neutral de confiança e imparcialidade, garanta segurança às partes; e acrescente sempre valor à transacção.

O que Mudou no Mercado

A emergência da nova economia acarretou ainda quatro mudanças fundamentais no conceito de mercado:

- o mercado é um espaço;
- as empresas funcionam numa permanente economia “beta”;
- o percurso do marketing até à concretização da venda encurtou-se extraordinariamente;
- a transacção comercial é cada vez mais um a um (cliente a cliente).

Novamente em estilo quase telegráfico.

- **Marketspace e não marketplace** (desculpem os leitores o uso destes dois conceitos em inglês)
Continuamos a falar do mercado, agora electrónico. Mas a imagem antiga (a que estamos habituados) que temos dele é o do *marketplace*, como dizem os Ingleses. Um “local” — alguns até fantasiam com o retorno ao local das feiras da burguesia comercial nascente na Idade Média. Mas o mercado sofreu uma mudança radical com a *Web*, deixou de ser algo físico, passou a ser um espaço, com uma componente material e outra imaterial emergente e crescente. É por isso preferível falar de *marketspace*, de espaço em vez de local.
- **No reino da experimentação, em que ninguém leva a mal**
As empresas deixaram de se comportar perante o mercado de um modo linear, sequencial: da ideia e o seu desenvolvimento, ao protótipo testado ao limite dentro de casa, até ao lançamento final. Dantes era assim. Agora, está a desenvolver-se, pelo contrário, uma “economia beta” em que o protótipo (versão beta) é testado em segmentos do mercado e aperfeiçoado com base no *feedback* deste. Este movimento denominase de “sentir e responder”, ou “lançar, aprender e corrigir em andamento”.
- **A compressão do marketing às vendas**
O percurso da sensibilização do consumidor através do marketing até ao acto de compra sofreu uma drástica compressão. Hoje está ao alcance de um clique na *Web*: o consumidor sente o impulso de compra e no mesmo momento “clica” (esta palavra não existe em português, mas tornou-se corrente) para encomendar.
- **Fidelização é cada vez mais o segredo... mas nos não clientes está a oportunidade futura**
A transacção comercial é cada vez mais personalizada (um a um, na célebre frase da “customização”).

A fidelização dos clientes exige uma abordagem cliente a cliente. Exige considerar o cliente uma entidade e como que “cortá-lo” como se fosse uma morcela, micro-segmentá-lo, e satisfazer cada micro-segmento dele. Mas isso não significa ficar preso aos clientes que se tem (ainda que conservá-los seja mais rentável do que perdê-los e tentar arranjar novos). O segredo do mercado potencial está nos que não são clientes. Perceber o que poderá mudar vem mais dos não clientes do que dos clientes fiéis. Gerir este paradoxo cabe-lhe a si.

O que Mudou na Economia de Todos os Dias

Finalmente, de todas estas novas características de que temos estado a falar, resultaram três novas “leis” principais que lidam com uma nova economia de escala e com a inovação como imperativo.

São elas, no mesmo registo telegráfico:

- **Economia de escala pelo lado da procura**
A primeira nova lei tem a ver com o efeito multiplicador da rede de utilizadores ou de alianças. A rede permite criar uma economia de escala pelo lado da procura, em que quanto maior for a rede de consumidores maior se tornará. O *slogan* é: mais dá muito mais. Provoca rendimentos crescentes sem parar, a um custo marginal próximo de zero. Ela inverte a velha lei económica dos rendimentos decrescentes — na velha economia, a partir de uma certa escala de produção, o custo marginal voltava a crescer.
- **Inovação prematura — opte por tornar obsoleto o que está maduro**
Esta segunda nova lei vive da necessidade de inovação prematura, estipulando que as empresas devem antecipar o obsoleto da sua gama actual de produtos e serviços a partir do momento em que amadureceram. Ou seja, é preferível serem os próprios a abandonar a atenção exagerada nas suas galinhas de ovos de ouro ou nas suas vacas leiteiras, antes que outros as tornem obsoletas.
- **Não imite, faça diferente**
A terceira lei exige também a inovação, requerendo que em vez de se otimizar o que se faz, nomeadamente “copiando” os melhores casos e práticas, se procure fazer diferente do que se faz.

Don Tapscott

O “Pai” da Economia Digital



Don Tapscott é um canadiano que já passa dos 50 e é considerado o “pai” do conceito de Economia Digital, a partir

do momento em que o usou como título de um livro que escreveu em 1995 e lançou nos alvares de 1996 — um golpe de sorte, pois era o momento certo com a enorme euforia em torno da ida ao mercado de capitais da recém-criada *Netscape* que comercializou os mais conhecidos primeiros *browsers* que nos permitiram a navegação na *World Wide Web* sentados em frente do ecrã do nosso computador.

Tapscott e a sua equipa começou recentemente uma investigação em torno precisamente da temática dos modelos de negócio, área que ele considera crítica para o estudo da nova economia e sobretudo vital, em termos práticos, para os empreendedores que estão nesta vaga e que têm de criar modelos de negócio para vingarem nesta nova realidade. No trabalho de campo já realizado, já detectou cinco modelos, que irão ser aprofundados na próxima obra já intitulada *Digital Capital*.

Numa muito breve entrevista, dada pessoalmente na sua recente deslocação a Lisboa, Don chama a nossa atenção para esta área.

Don, qual é a chave para competir hoje nesta selva que começa a ser a Web?

DON TAPSCOTT — A verdadeira arma da competitividade está em inovar a nível dos modelos

de negócio. Está na forma de repensar a forma de fazer negócios. Os que investirem primeiro nesta inovação marcam a diferença. Os grandes nomes da *Web* hoje em dia são os que criaram estes novos modelos de negócio. O decisivo não é inovar no marketing como muita gente tem ideia.

Como lhe ocorreu esta ideia de centrar a atenção nos modelos de negócio na Web?

D.T. — Eu e a minha equipa já andávamos a estudar o que designámos de “comunidades de negócios electrónicas” e na investigação de campo que fizemos já tínhamos detectado vários tipos a que ultimamente juntámos um quinto, em torno das redes de distribuição.

O retorno do sentido original do mercado, sobretudo com a actual febre de leilões na Web dirigidos ao consumidor e também entre empresas, revolucionando todo o processo de compras, não o intriga?

D.T. — Um pouco, no princípio. Mas na minha investigação eu encontrei um homem hoje já bem idoso, Ronald Coase, aliás Prémio Nobel da Economia em 1991, que já vinha a falar do verdadeiro mercado — em que dialogam livremente a procura e a oferta e em que o preço tem de ser dinâmico como no antigo mercado grego, a *agora* — desde uns seus escritos nos anos 30 e depois nos anos 60. A *Web* veio trazer a plataforma para tornar isso realidade.

“É hora de inovar — no modelo de negócio”

E qual dos modelos é que o fascinou mais?

D.T. — O das alianças. É espantoso, veja o caso em torno do Linux (um sistema operativo alternativo ao da Microsoft) ou em torno do MP3 (um *standard* de compressão de música na *Web*). Estas alianças não são nada de novo — elas sempre estiveram no coração da colaboração entre cientistas.

O interessante é poderem tornar-se um modelo de negócio emergente. O caso da Visa Internacional é, em certo sentido, um modelo primitivo, com fins lucrativos, deste tipo de aliança que agrega centenas de concorrentes entre si, que se unem debaixo de um mesmo espaço neutral que criou uma marca internacional baseada em *standards* e práticas de negócio de que todos partilham.

Cinco Modelos de Negócio a Investigar

Com base em dois critérios — controlo económico e integração do valor na cadeia — e na análise pormenorizada de casos, Don Tapscott e a sua equipa andam a investigar cinco novos modelos de negócio na economia digital:

- o **mercado aberto** com formulação de preços dinâmica, de que os leilões na *Web* são o melhor exemplo;
- os **agregados**, em que uma empresa lidera hierarquicamente como intermediário entre compradores e vendedores, entre fornecedores e utilizadores, o que, no fundo, é o que pretendem todos os portais que se prezem;
- as **alianças**, que são redes de parceria e co-liderança, de que o melhor exemplo e de maior sucesso há anos é o da Visa Internacional, um caso pioneiro;
- a **cadeia de valor liderada por um integrador**, como é o caso da Cisco nas tecnologias de rede ou da Dell no retalho de computadores por medida;
- e, finalmente, a **rede de distribuição**, que optimiza a logística de toda a cadeia de valor, de que um bom exemplo é o papel da Federal Express e a forma como pioneiramente tornou transparente para o cliente todo o processo de entrega.

Evan Schwartz

Inventor das Webonomics, a Disciplina da Economia da Web



Evan Schwartz é um especialista americano que com pouco mais de 30 anos se tornou famoso por ser um analista

pioneiro no entendimento do que era, então, a nova realidade económica trazida pela massificação da Internet e o surgimento da *World Wide Web* comercial. O livro original que escreveu há dois anos com o nome de *Webonomics* (economia da *Web*) tornou-se rapidamente um *best seller* e colocou na ribalta o tema de como ganhar dinheiro na *Web*, quando toda a gente só falava em gastar a fundo perdido.

Com o lançamento recente de um outro livro, *Digital Darwinism*, Schwartz aprofundou o estudo sobre as estratégias ganhadoras nesta nova economia e deu um contributo para o debate sobre os modelos de negócio emergentes.

Numa curta entrevista, quase telegráfica, ele responde a algumas questões que poderão estar a incomodar o leitor. E é absolutamente “provocatório” quando afirma o que escolhemos para título. Mas vale a pena saber porquê.

Evan, o que é que é mais importante na Web: conquistar incessantemente mais quota de mercado ou consolidar uma estratégia de fidelização?

EVAN SCHWARTZ — Por enquanto, a aquisição de novos clientes é ainda importante na estratégia das empresas, e é por isso que ainda estamos a assistir a casos como uma E*Trade (*broker* financeiro mais famoso nascido na *Web* em www.etrade.com) que investe 300 dólares ou mesmo mais para conquistar um novo cliente. Mas creio que se está a começar a

observar uma viragem para estratégias de retenção das clientelas e de fidelização.

A teoria da vantagem competitiva — nomeadamente a de Michael Porter — a que todos nos habituámos nos anos 90 continua a ser útil no contexto da nova economia saída da explosão da Web?

E.S. — Até pode continuar a ser. Mas creio que todas as teorias de gestão terão de ser “actualizadas” tendo em conta o que eu designei de *webonomics*. E é isso que é verdadeiramente excitante. Nós não sabemos se as velhas ideias continuarão a ser válidas... a não ser que as testemos em novos casos. É o risco para se tirar a prova dos nove.

Com um acesso permanente no futuro à Web — e se calhar gratuito —, qual vai ser a “lei” económica: serviços e conteúdos grátis ou, pelo contrário, pagos e cada vez mais bem pagos?

E.S. — Creio que muito do conteúdo continuará a ser gratuito. Mas — sinceramente — conseguir fazer dinheiro com publicidade será cada vez mais difícil, pois o filtro vai ser muito fino, o que levará à falência e ao fecho de muitos destes fornecedores de conteúdos gratuitos. Por isso, tenho defendido que um modelo de negócio mais sustentável é criar um pacote de valor, um chapéu onde se agrega um leque de serviços e produtos. A *American On Line* e o jornal *Wall Street Journal* fizeram isso e foram capazes de impor um pagamento aos utilizadores. Também vamos ver uma junção entre *softwares* da SAP e da Microsoft... E a linha de fronteira entre o *software* e o “conteúdo” será cada vez mais ténue.

“Os bancos da velha economia estão obsoletos”

Quer dar-nos uma vaticínio de como irá terminar a “corrida” na Web entre os novos brokers electrónicos e os bancos e instituições financeiras tradicionais? Na Europa estamos a assistir a uma vaga eufórica de consolidações no sistema bancário, com fusões e aquisições constantes para aquisição de “massa crítica”. Será isso suficiente para os grandes grupos financeiros da velha economia terem futuro?

E.S. — Vou-lhe ser franco — os bancos estão nessa febre de fusões porque estão OBSOLETOS (coloque por favor em maiúsculas). Eles basearam a sua estratégia em localizar os balcões o mais perto possível dos clientes, mas, subitamente, a localização deixou de ser assim tão importante quando muitas das transações financeiras podem ser feitas *on-line*. Também os cheques e as contas de poupança, os principais produtos bancários da velha economia, estão a ficar obsoletos, quando cada vez mais gente gosta de investir as suas poupanças em fundos e acções. Aliás, os *brokers* da *Web* já oferecem contas à ordem. Qualquer banco tem de integrar rapidamente os serviços financeiros numa plataforma *on-line*, se quer sobreviver.

O futuro poderá reservar-nos “guerras” de preços esporádicas mas absolutamente violentas e destruidoras, quando softwares “assistentes” inteligentes fizerem comparações, regatearem preços, leiloarem, puxarem o preço o mais para baixo possível — tudo isto feito automaticamente em benefício de quem compra. Como é que os fornecedores vão sobreviver a estas “guerras” de preços?

E.S. — A meu ver — e isso é uma das questões que justamente alerto neste meu mais recente livro, *Digital*

Darwinism — se programas como os hoje designados por *shopbots* (programas automáticos de compras) forem virados para procurar na *Web* os mais baixos preços — e pressionarem a isso os vendedores —, o mercado tornar-se-á absolutamente inóspito e esses “predadores” tornarão difícil aos vendedores negociar e toda a gente — incluindo os consumidores — sofrerá com isso. Penso que os *shopbots* se deverão concentrar mais em avaliar a qualidade dos produtos e serviços e se aperfeiçoarem na “aprendizagem” das necessidades pessoais e das preferências dos seus “donos”.

Uma das suas constatações mais originais é sobre o que está a acontecer no processo de trabalho — estamos a mudar de empresas gordíssimas com um sem-fim de gente ligada às vendas (força de vendas, processamento das encomendas, stocks e armazenagem de coisas para vender, complexo de escritórios, lojas e balcões, etc.) para uma situação em que as vendas são cada vez mais virtuais, e em que, paradoxalmente, precisamos cada vez mais de gente na montagem de coisas feitas por medida e na gestão da cadeia de abastecimentos fornecidos por outros. Isto está a virar do avesso a estrutura da empresa tal como a que conhecemos?

E.S. — É por exemplo o que está a acontecer com a Dell Computers. Quando visitei a fábrica deles, vi um processo intensivo de montagem muito expedita de computadores por humanos e um processo de tratamento automático por máquinas das encomendas vindas da *Web*. É o reverso completo daquilo a que nos habituou a produção em massa e as lojas de retalho. A Dell pensou maduramente na cadeia de valor e nos “locais” dessa cadeia em que fazia sentido colocar intensivamente humanos.

Os negócios locais vão ser engolidos pelos tubarões globais?

E.S. — A *Web* é global, é verdade, mas continuam a haver enormes barreiras culturais aos negócios sem

fronteiras. As lojas e empresas que conhecerem bem os seus clientes e as tradições e costumes locais têm sustentabilidade, a meu ver, e mais ainda se souberem integrar a sua presença física com a sua presença na *Web*. A palavra-chave é modelo híbrido.

Cinco Conselhos de Evan Schwartz

- Aposte prioritariamente na conquista de quota dentro do seu cliente fiel, mais do que na conquista de quota no mercado anónimo, se já atingiu uma massa crítica no seu nicho. Fidelização fica mais barato e dá mais venda *per capita* do que investimento em crescimento no mercado potencial.
- O preço fixo não sobreviverá à década de afirmação do comércio electrónico. Aposte numa formulação dinâmica de preços por sua própria iniciativa ou deixe o mercado decidir nos novos espaços de encontro entre vendedores e compradores.
- Crie algo que outros gostem e adoptem como “seu” e depois difundam e vendam por sua conta com gosto.
- Venda primeiro, de preferência por medida, e mande fabricar e entregar depois por outros.
- Não aposte num só canal de marketing e de vendas; os clientes escolhem sempre múltiplos canais, depende das circunstâncias, do local, do humor, do momento, do... etc. A palavra-chave é modelo “híbrido”.

Tome Nota

Biblioteca Rápida

Blown to Bits, Philip Evans e Thomas Wurster, Novembro de 1999.

New Rules for the New Economy, Kevin Kelly, Outubro de 1999.

Digital Darwinism, Evan Schwartz, Junho de 1999.

Blueprint for the Digital Economy, Don Tapscott, Maio de 1999.

Information Rules, Carl Shapiro e Hal Varian, Novembro de 1998.

“The Rise of the Business Web”, assinado por Don Tapscott, revista *Business 2.0*, edição de Novembro de 1999.

“Getting Real about virtual commerce”, assinado por Philip Evans e Thomas Wurster, revista *Harvard Business Review*, edição de Novembro/Dezembro de 1999.

Artigos Recentes Recomendados

“10 driving principles for the new economy”, revista *Business 2.0*, edição de Junho de 1999.

Recursos na Web

Recensões dos Livros Recomendados em www.janelanaweb.com/livros/

Directório sobre Economia da Informação em www.sims.berkeley.edu/resources/infoecon/

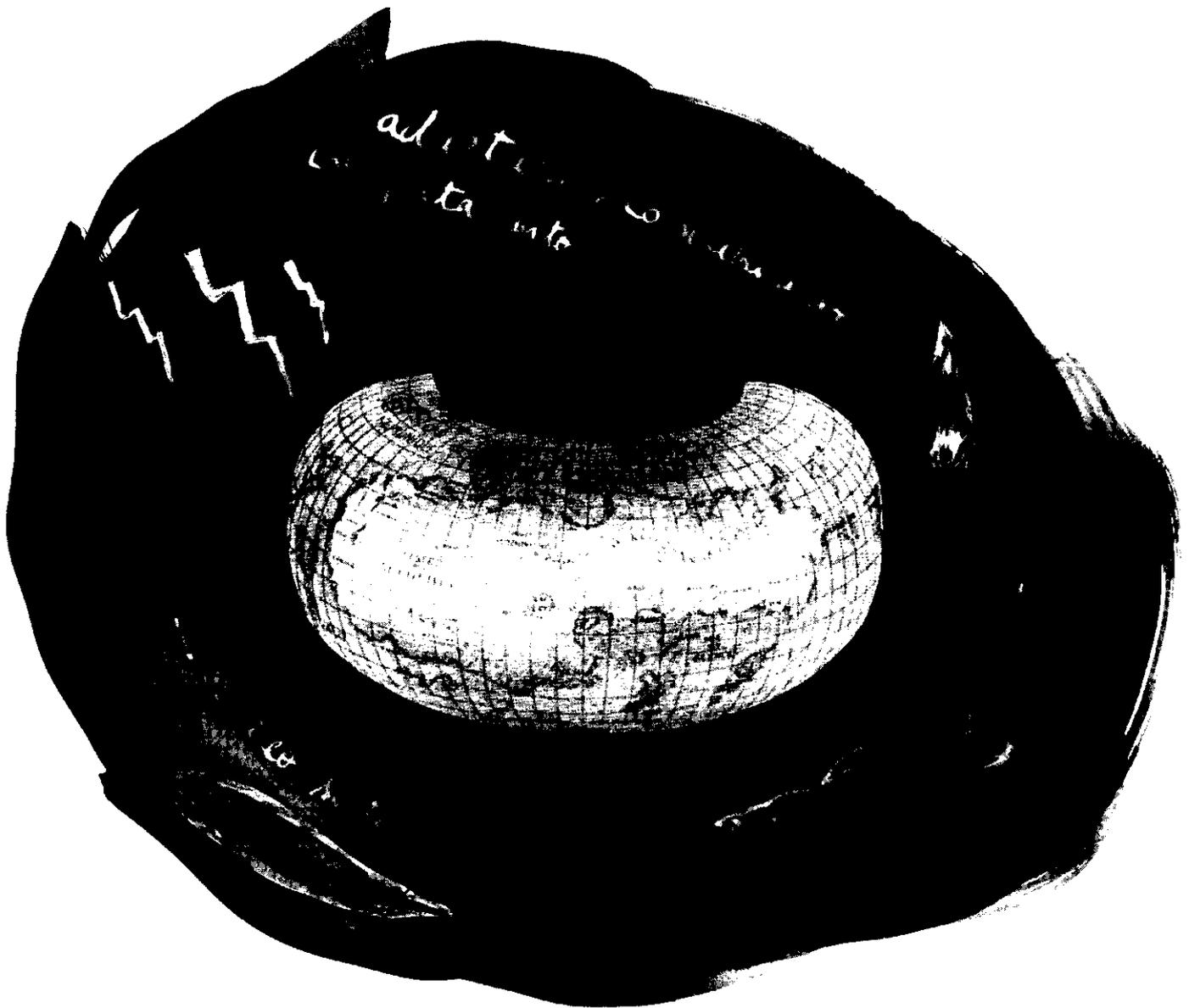
Contacto do autor: jnr@mail.telepac.pt

No Processo de Aclturação

•
ALICE CARDOSO

*Professora de Expressão e Comunicação
nas Escolas Tecnológicas*

○



Dos tempos remotos em que a Terra era um planeta ainda quase por explorar, o Homem regulava cada um dos seus dias pelo esforço continuado de adaptação progressiva a uma Natureza aparentemente adversa, cujas benfeitorias foi gradualmente descobrindo e colocando a seu favor, à medida que aprendia a sopesar os riscos e as oportunidades que a necessidade de sobrevivência sempre comporta. Desse incógnito mundo primitivo não chegaram até nós testemunhos fidedignos quanto às formas de comunicar que então foram sendo estabelecidas. Tudo quanto poderemos fazer é imaginar como teria sido a vivência nessas épocas recuadas, a partir dos múltiplos legados que a investigação do passado tem vindo a fazer emergir à luz do dia. Porém, e independentemente do nosso nível de conhecimentos quanto às formas e métodos de comunicação dos nossos primeiros ancestrais, algo subsiste embora, e inquestionável: todos nós estamos dotados de um poderoso apetrechamento de comunicação espontânea, que terá sido instintivamente utilizado pelo Homem primitivo e que continua a constituir um recurso permanente ao serviço do gregarismo da espécie humana: *os cinco sentidos*.

...O Papel dos Cinco Sentidos

AUDIÇÃO

Sim, somos naturalmente gregários: viver em comunidade é-nos tão necessário como o respirar. E é na vida de relação que o *processo de aculturação* do Homem se exerce, havendo necessidade, para tanto, de comunicarmos uns com os outros e com o meio ambiente em que estamos inseridos. Porque vivemos em grupo, propositadamente criamos e aceitamos, no seio dos grupos em que estamos integrados, linguagens atitudinais colectivizadas, apreendendo simultaneamente a realidade à nossa volta segundo redes de sistemas de códigos também grupais, inventados e assumidos com a finalidade de se receberem e transmitirem as mensagens em contexto integrado e inequívoco. Não estando em causa qual o meio de veiculação da mensagem, sempre que ela é recebida, processada e retornada, o ser humano procede à desmontagem

daquilo que ele é e os outros são, nunca esquecendo a sua posição no mundo.

É óbvio que, ao nascermos, não dominamos ainda a rede de códigos utilizada pelos nossos parceiros de comunidade. Não dominamos, por exemplo, **a linguagem codificada que é o idioma pátrio.** No entanto, a Natureza, mesmo no ventre da mãe, já acautela providências para que **o futuro ser humano seja dotado de capacidades de comunicação espontânea que lhe permitirão articular, quanto mais não seja de uma forma**

intuitiva, com a realidade circundante. De facto, quando chegamos ao mundo, o nosso primeiro grito expressa claramente a aptidão para comunicar que é peculiar a qualquer ser vivo. Ao nascer, o bebé vem provido de **fala: a função fonatória é realizada por um complexo aparato vocal**, no qual intervêm a caixa torácica, a laringe, a faringe, a boca, a língua, os dentes e os lábios e que, em consonância com os centros nervosos, possibilitam o **acto fonético**. E são os sons emitidos pelo **aparelho fonador** que, muito embora desarticulados, fornecem a quem está junto da criança uma "radiografia" imediata quanto ao seu sentir e estar num determinado momento. Na verdade, sendo a **fala um veículo elementar de**

comunicação, não deixa contudo de ser também, e desde sempre, uma das mais directas formas de expressividade.

Por outro lado, associada e fundamental para o **apresto vocal**, figura a **audição**. A **audição e o processamento dos sons ouvidos permitem ao recém-nascido desenvolver a sua função fonatória, interiorizando paralelamente o que é o mundo à sua volta**, um mundo vivo de sons múltiplos, com timbres, ritmos e diapasões diferenciados. **Possuímos todos dois ouvidos,**

Todos nós estamos dotados de um poderoso apetrechamento de comunicação espontânea, que terá sido instintivamente utilizado pelo Homem primitivo e que continua a constituir um recurso permanente ao serviço do gregarismo da espécie humana: os cinco sentidos.

exactamente para isso: **podemos detectar, no mesmo momento, a maior multiplicidade de sons possível...** No cérebro da criança fica arquivado o registo de cada som ouvido, habilitando-a a ser capaz de localizar, separar e associar os diversos tipos de som, com coincidente ajustamento desses mesmos sons à diversidade das situações, espaços, coisas e seres. É ainda pela **audição** que o bebé inicia o longo aprendizado de assimilação do idioma pátrio, que lhe facultará por toda a vida a articulação com a comunidade de que faz parte. Associando-se à **audição**, o **aparelho fonador** da criança automaticamente trabalhará para copiar o modo como cada som é pronunciado pelos pais, copiando deles também a estruturação desses sons em frases, copiando ainda a disposição das frases segundo os mesmos registos sintácticos. A funcionalidade da **audição garante mais-valia à dimensão desarticulada da fala**, proporcionando um salto qualitativo em frente: a dimensão estruturada dos sons da **língua pátria**. No decurso do aprendizado dos idiomas, a actividade espontânea de expressão individual que é a **fala** evolui para actividades codificadas e colectivizadas de comunicação: as **Linguas**. Deste modo, **fonação e audição conjugam-se em sistema interdisciplinar, concorrendo para a plena integração do Homem na vida de relação.**

TACTO E VISÃO

A Natureza até podia ter determinado que, para viver em colectividade, bastaria ao Homem **falar e ouvir**. Mas não foi assim que aconteceu. Tornava-se igualmente necessário dotar o Homem de outras capacidades complementares, de modo a garantir a sua plena integração no contexto envolvente. Ainda no período de gestação, o prodígio da hereditariedade

leva a efeito um criterioso trabalho de entrosamento do complexo mecanismo da comunicação, preparando o nascituro com outras componentes, cujas potencialidades auxiliam e reforçam as valências do aparelho otorrinolaringológico: as **linguagens corporal e gestual**. **Sendo elas também veículos de comunicação espontânea, completam e enquadram a mímica expressadora**, funcionando como um barómetro altamente funcional da vitalidade do corpo humano que, não deixando de ser uma máquina, contudo é uma **máquina equipada de vida própria, e à qual se exige que opere em permanente parceria**. De facto, se é óbvio que a temperatura normal do corpo do recém-nascido no

berço fornece aos pais certezas quanto

ao seu bem-estar, também não é menos evidente que um

gesticular frenético

de braços e pernas

espelha decididamente

que algo não estará

bem. Com a

intervenção

automática dos pais,

fazendo com que a

causa da indisposição

do filho seja

rapidamente

neutralizada, o ser

humano assume aquilo

que, de facto é: uma

máquina fortemente

sociabilizada, pronta para

reagir de imediato e em grupo

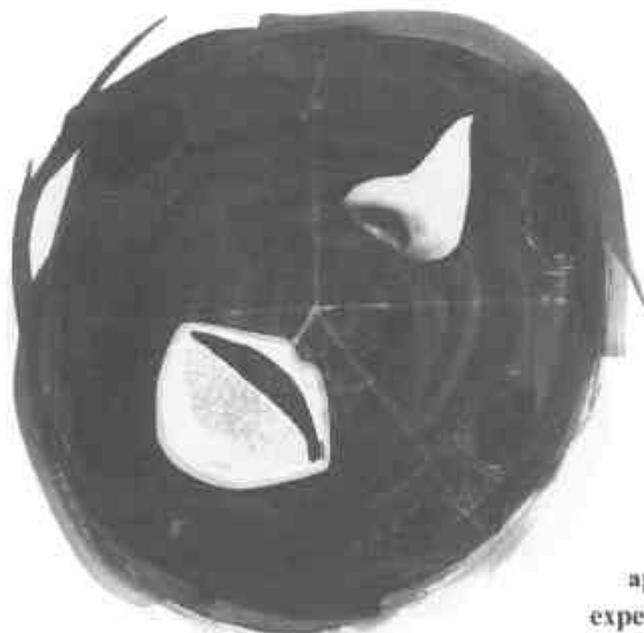
aos estímulos individuais.

Mais tarde, e à medida que for crescendo, o bebé começará a sentar-se e a andar, aprendendo a dominar, para o efeito, o descontrolo inicial dos seus membros superiores e inferiores. Esse esforço continuado visa um objectivo específico: procurar imitar, o mais correctamente possível e num tempo de aprendizado limitado, a postura erecta dos pais. E, sempre que assim acontece, **sempre que somos mentores e impulsionamos seguidores, ocorre um processo de aculturação.**

Para que o **processo de aculturação** se exerça, o Homem faz uso permanente dos seus **cinco sentidos**, sendo a **visão** o mais poderoso, na medida em que



proporciona uma apreensão rigorosa do mundo real tal como ele se apresenta, concorrendo para um permanente ajustamento e defesa, face ao meio envolvente. Não é em vão que a Natureza nos preparou, e à semelhança do que fez com a audição, também com dois olhos; para que possamos receber um campo de visão tanto quanto possível alargado... Perante o incómodo passageiro da criança, os pais puderam aperceber-se atempadamente do comportamento inusitado do filho porque **podem ver**. Pela **visão**, foi levada a efeito a análise da causa do mal-estar passageiro: fome, sede, ânsia pelo conforto da proximidade de outros seres vivos. Na verdade quando, ainda bebês, começamos a ver, a **visão** transmite ao nosso cérebro a focagem de cada coisa e ser, ficando registado no cérebro o enquadramento respectivo. E, sempre que a assimilação imediata da realidade ocorre, impulsiona o efeito da resposta social. Pela vida fora, e à medida que o **factor aculturação** for actuando sobre a criança a caminho do estado adulto, ela perceberá ainda que a **vista não serve só para ver: o olhar é um espelho da nossa reacção aos estímulos do exterior**, podendo explicitar múltiplos significantes: alegria, sofrimento, compreensão, descanso, admiração, ódio, terror... Neste caso, é a **aculturação que alarga e potencializa as aptidões da visão, na medida em que confere à mímica de cada olhar um signifiante, signifiante esse que é revelado por nós e assimilado pelos outros pela interiorização e articulação de códigos que a vivência em comunidade ensina. A linguagem silenciosa do olhar contribui para a funcionalidade do mecanismo de expressão e comunicação do ser humano, reforçando a sua adaptação à vivência em sociedade.** No momento em que os pais seguram na criança e a



aconchegam a si, transmitem-lhe o calor do seu corpo. Mas o conforto que o corpo humano proporciona não é facilitado apenas pela transmissão de calor. O **tacto desempenha aqui um papel de importância vital em todo o processo de comunicação**. O corpo humano é sensível às diferenças de temperatura, bem como à proximidade dos seres e das coisas, desde que lhes toque. Pelo **tacto** percebe a sua temperatura, textura, volumetria, formatos, movimentação. Novamente a socialização desenrola aqui um papel activante. Ao longo de toda uma existência em contacto com os seus congêneres, os pais tiveram tempo para assimilar os múltiplos significantes dos comportamentos humanos. Aprenderam que a proximidade dos corpos humanos proporciona calor, consolo, segurança. Aprenderam que o corpo humano é, por si só, um veículo permanente de expressividade e de comunicabilidade, sempre que utiliza e inter-relaciona a **mimica corporal**. Neste sentido, o **tacto** já se apresenta como uma **experimentação colectivizada da comunicação**. No entanto, no que respeita

ao bebé, o **tacto** transparece apenas de uma forma ainda instintiva, mediante a sua sensibilidade ao calor e ao frio e à sensação de quentura que os corpos humanos dimanam. Mais: nos primeiros tempos de vida, a criança não está auto-consciente das suas necessidades básicas nem tem a maturidade suficiente para solicitar ajuda por palavras. Porém, também neste contexto a Natureza foi sábia, dotando o bebé de apetrechamentos automáticos de pedido de auxílio: o grito e o gesticular de braços e pernas. Os efeitos propulsores positivos são óbvios: a sinergia que é gerada mediante o contacto entre os corpos de filho e pais reforça — e até pode substituir — as valências do idioma no processo

de comunicação, resultando numa situação magnificamente bem sucedida de expressividade e comunicabilidade entre emissor e receptores.

OLFACTO E GOSTO

Acabado de nascer, o nariz, a boca e os pulmões do bebé passam a funcionar autonomamente, viabilizando a circulação de ar que é vital ao ser humano. No entanto, e contrariamente à autonomia funcional que é própria do aparelho respiratório, a operacionalidade

do aparelho digestivo requer um comportamento exógeno, prévio, socializado, pró-activo; a procura de alimentos e sua preparação. Até mesmo a ingestão dos alimentos é assumidamente levada a efeito em grupo.

Durante os seus primeiros anos de vida, porém, o Homem não é ainda capaz de se alimentar autonomamente. Precisa, uma vez mais, da intervenção social que, neste período, é levada a bom termo pelas glândulas mamárias da mãe, garantindo à criança de berço o alimento mais adequado; o leite. Fornecido à temperatura ideal e com um sabor específico, é pelo *olfacto* e pelo *gosto* que o recém-nascido toma contacto com as características do leite da mãe. Em breve aprenderá a distinguir os múltiplos **odores** e **sabores** que a vida em

colectividade e a Natureza lhe proporcionam, segmentando-

-os em ácidos, azedos, acres, amargos, ásperos, putrefactos, aromáticos, doces, salgados, picantes, quentes, mornos, frios, fortes, ténues...

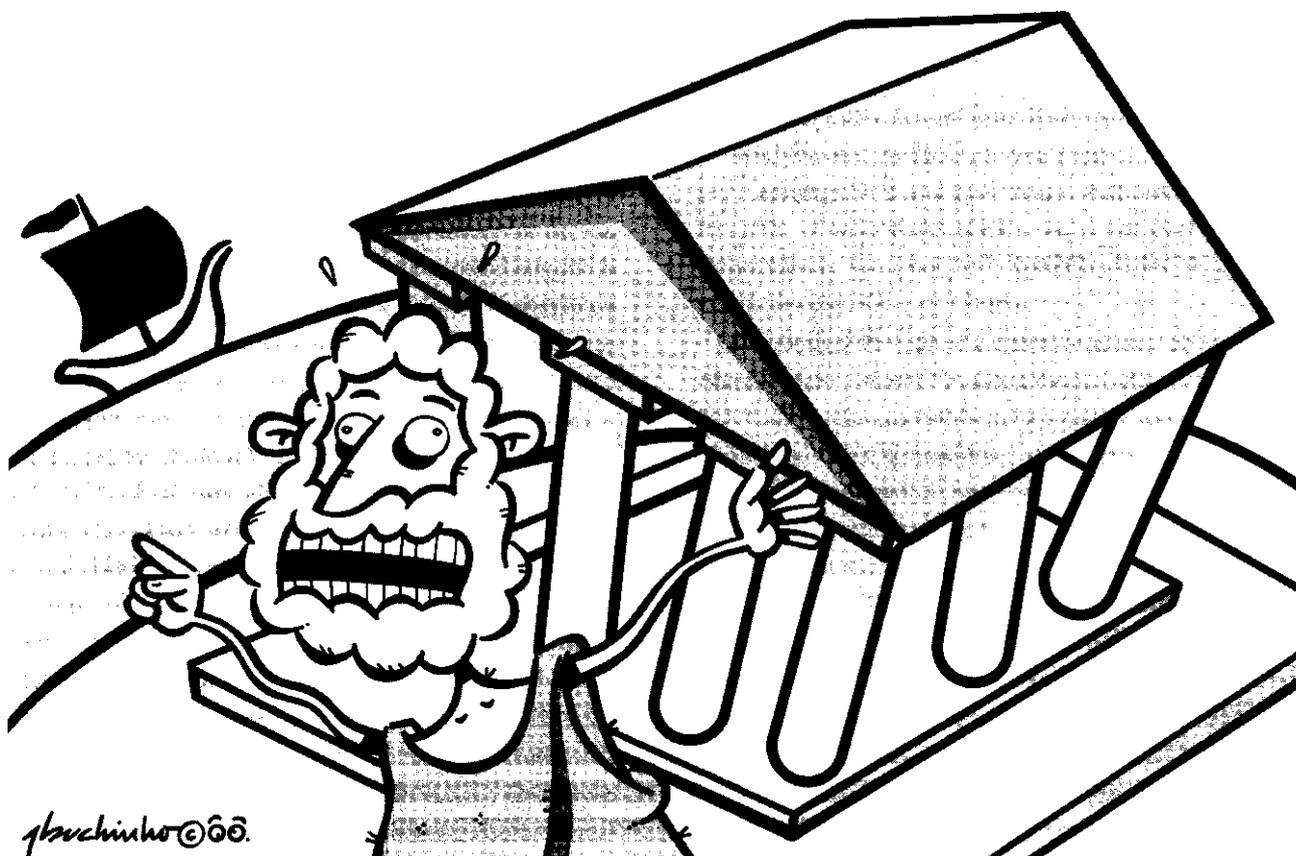
Corpúsculos olfactivos e papilas gustativas interaccionam em permanente actividade, concorrendo para que a circulação do ar nas fossas nasais e na boca desperte a recordação dos **sabores**

correspondentes. É por isso que, **quando estamos constipados, estando obstruídas as vias por onde circula o ar, não conseguimos ter acesso ao sabor dos alimentos.** De facto, o contacto da língua com os alimentos e sabores destes transmite ao cérebro o equacionamento **sabor-cheiro**, ficando registados na memória o deleite ou a aversão que cada alimento deglutido sugere. Da mesma forma, **a exalação de odores das matérias e dos corpos excita, em cada um de nós, e variando consoante as situações e a nossa sensibilidade, um multifacetado mundo de impressões sênséis, e que instintivamente reflectimos na nossa conduta de adesão ou de afastamento.** Também neste caso a **aculturação impõe os seus referenciais de decodificação das mensagens, obrigando a que os códigos estabelecidos em comunidade sejam copiados e cumpridos por cada indivíduo.**

Se é vital o papel das **fossas nasais e da boca** na funcionalidade respiratória, também se torna óbvio que o *olfacto* e o *gosto* desempenham, por seu lado, um papel não menos importante: não só permitem que o corpo humano se mantenha em perfeitas condições de operacionalidade pela apetência para a ingestão de alimentos, como ainda podem constituir mais um outro arquétipo de **linguagens de comunicação silenciosas, contribuindo para a ocorrência de atitudes de empatia ou de afastamento entre as pessoas, e entre elas e o mundo circundante.**

Os **cinco sentidos**, sendo parte intrínseca da formatação da máquina humana, desenvolvem, no contexto da expressão e comunicação entre os homens e entre eles e o seu meio ambiente, uma **fantástica parceria multidisciplinar de sucesso:** contribuem para que cada um de nós seja um espelho e um receptáculo, dando o que somos e recebendo do mundo o que ele é. Mas a consciência que temos de nós próprios, dos outros e das coisas só se torna possível porque estamos magnificamente dotados e preparados para assimilar e participar no ambiente à nossa volta: **nascemos, crescemos, vivemos e morremos em cenário de comunicação sinérgica.** Os **cinco sentidos** são poderosas ferramentas **utilitárias, inatas e permanentes, ao serviço da plena integração e actuação da espécie humana no mundo.** E, enquanto enquadrados pelo **processo de aculturação** que todos herdamos e legamos, assumem-se como **vectores fundamentais de expressão e comunicação, facilitando a acumulação do saber empírico**

... a consciência que temos de nós próprios, dos outros e das coisas só se torna possível porque estamos magnificamente dotados e preparados para assimilar e participar no ambiente à nossa volta: nascemos, crescemos, vivemos e morremos em cenário de comunicação sinérgica.



Os Rivais de Hermes

(BREVE CRÓNICA DAS TELECOMUNICAÇÕES)

•
JOÃO GODINHO SOARES

Engenheiro

○

O ESQUECIMENTO DE TESEU

Eram negras, em sinal de luto, as velas dos navios que, de nove em nove anos, zarpavam de Atenas em direcção a Creta transportando o tributo exigido pelo rei Minos. Sete rapazes e sete raparigas eram sacrificados ao Minotauro, esse monstro horrendo, metade homem, metade touro, que habitava o Labirinto construído por Dédalo. Dessa vez, porém, Teseu, filho de Egeu, rei de Atenas, oferecera-se para ser um dos sete e prometera que combateria e

derrotaria o monstro, acabando com a carnificina. "Se vencer — disse a Egeu — o meu navio trará velas brancas. Saber-se-á assim o resultado, muito antes de os navios chegarem a terra." A espera foi longa. Egeu olhava insistentemente do alto da Acrópole, até que viu no horizonte os ansiados navios. As velas eram negras. Louco de dor, o rei atirou-se ao mar afogando-se. O que Egeu não pôde saber, porém, é que seu filho vencera efectivamente o Minotauro e voltava triunfante. Apenas se havia esquecido de içar velas brancas.

Este patético episódio da mitologia grega revela, afinal, como desde sempre a Humanidade tentou engendrar formas de comunicar que vencessem as distâncias.

INERENTE À VIDA

A percepção do mundo exterior é vital para os seres vivos. No Homem, são os sentidos da vista e da audição e, também, embora em muito menor escala, o olfacto que lhe permitem a recepção de informação distante, sem necessidade de contacto directo, como acontece com o tacto e o paladar. Não surpreenderá assim que o Homem tenha privilegiado desde sempre os sons e as imagens para transmitir e receber informação à distância. Mas mais do que transmitir ou receber informação, ao Homem interessa comunicar, ou seja, pôr em comum o que se encontra fisicamente distante. Comunicar é vital, como garante da dinâmica do indivíduo, do grupo e da sociedade, na busca incessante do bem-estar, desde a elementar luta pela sobrevivência às mais sofisticadas realizações pessoais ou colectivas.

NO PRINCÍPIO ERA O GESTO...

As primeiras formas de comunicação à distância não envolveram certamente outros recursos que os meros dotes físicos dos intervenientes, através de gestos, posturas ou atitudes, com alguns sons (que pouco a pouco se foram articulando em palavras) pelo meio.

Se a distância aumentava consideravelmente, a comunicação só era possível desde que os intervenientes se vissem ou estivessem ao alcance da voz. Mais tarde, sempre tentando vencer distâncias, a Humanidade inventou “amplificadores”, tanto para os sons — os “tã-tãs” africanos, as tubas ou trompas, os sinos... — como para as imagens — as fogueiras no topo dos montes, os sinais de fumo, as bandeiras... Regressando à Grécia, conta-se que Agamémnon, rei de Micenas, comandante dos exércitos gregos que combateram Troia, fez chegar a notícia da queda da cidade a sua mulher, Clitemnestra, que se encontrava em Argos, a 800 quilómetros de

distância, utilizando fogueiras acesas no alto dos montes. Estava-se então em 1084 a.C. A transmissão de mensagens mais complexas ou a maior distância obrigava à deslocação de alguém que as fizesse chegar ao destinatário, de um mensageiro, portanto. Como Hermes (Mercúrio, para os Romanos), o mensageiro dos deuses do Olimpo. Ou como o homem da Maratona, o soldado grego Fitipedes que morreu de exaustão depois de correr cerca de 42 quilómetros desde aquela cidade, onde o exército grego tinha derrotado os persas, muito superiores em número, a Atenas, a fim de transmitir a notícia da vitória (490 a.C.).

Com a invenção da escrita e a possibilidade de esta ser executada sobre material leve e transportável, como o papiro, tábuas de barro ou de madeira e, mais tarde, de papel, os mensageiros puderam transportar mensagens confidenciais e extensas. Esta actividade viria a dar origem, entre outros, aos nossos bem conhecidos serviços de correio. No entanto, dificilmente se poderá chamar, com propriedade, telecomunicação ao envio e recepção de uma carta, mas, há que reconhecê-lo, é, ainda assim, comunicação à distância.

HOMENS COM VISÃO

A palavra “telégrafo” (do grego *têle* + *gráphein*, “escrever à distância”) foi inventada pelo francês Claude Chappe, em 1793 d.C. Tentando ultrapassar as limitações dos sistemas utilizados até aí — as rudimentares fogueiras, os primitivos tiros de canhão e os pouco seguros mensageiros a cavalo — este engenheiro e clérigo inventou um

Regressando à Grécia, conta-se que Agamémnon, rei de Micenas, comandante dos exércitos gregos que combateram Troia, fez chegar a notícia da queda da cidade a sua mulher, Clitemnestra, que se encontrava em Argos, a 800 quilómetros de distância, utilizando fogueiras acesas no alto dos montes. Estava-se então em 1084 a.C.

“semáforo”, consistindo num poste, no alto do qual era colocada uma régua transversal com outras duas, mais pequenas, nas pontas. O sistema era articulado, movia-se por um conjunto de alavancas situadas na base, podendo tomar diversas posições, cada uma correspondendo a uma letra ou número. Desta forma, alinhando vários semáforos, à vista uns dos outros, era possível transmitir e receber mensagens rapidamente e a distâncias

consideráveis. Este verdadeiro “telégrafo óptico” foi de grande utilidade para os exércitos revolucionários franceses, embora por pouco tempo, pois rapidamente foi adoptado por outros países. A primeira linha, numa distância de 225 quilómetros, ligando Paris a Lille, foi concluída em 1794. Dois anos depois os Ingleses já tinham semáforos a ligar Londres à costa.

O telégrafo eléctrico só seria adoptado no século seguinte, depois de algumas tentativas mais ou menos conseguidas. Em 1753, alguém que assinou C. M. enviou uma carta a um jornal escocês onde sugeria a utilização de 26 fios, um por cada letra do alfabeto, enviando cada um uma carga eléctrica que atrairia um pequeno papel com a letra respectiva na outra extremidade. Em 1804, o barcelonês Francisco Salva inventou um telégrafo

eléctrico, igualmente com um fio por cada letra, desta vez fazendo libertar bolhas gasosas, por electrólise, no destino, também assinalando assim a letra respectiva. O número de fios necessários foi sendo reduzido e das bolhas passou-se a agulhas que apontavam as letras, até que o americano Samuel Morse registou, em 1838, a patente de um telégrafo de um só fio. Contrariamente ao que acontecera aos semáforos

de Chappe, não foram os militares os primeiros a utilizar as potencialidades do telégrafo eléctrico mas sim os caminhos de ferro. A invenção provocou igualmente grande impacto no público em geral, pela rapidez com que eram recebidas notícias do Mundo inteiro. Uma notícia que dantes levava sete semanas a atravessar o Atlântico passou a ser conhecida no próprio dia, graças igualmente à criação do cabo submarino. O mundo começava a ficar pequeno...

A complexidade técnica, para a época, do equipamento, e a necessidade de operadores que dominassem o código composto de combinações de sinais curtos e longos inventado por Morse, fazia com que o telégrafo eléctrico fosse operado por empresas especializadas e pelos Correios, aos quais as pessoas recorriam para enviarem as suas mensagens, normalmente na forma de telegramas.

ENFIM, A VOZ!

Durante muitos anos, a comunicação directa, à distância, entre pessoas vulgares foi ainda uma miragem. Até que, em 1876, um professor de surdos americano, de ascendência escocesa, chamado Alexander Graham Bell, inventava uma “máquina de falar eléctrica”. No ano seguinte, durante as celebrações do 1.º centenário da Declaração da Independência dos EUA, fazia uma demonstração da sua máquina conseguindo fazer ouvir a sua voz a 150 metros de distância declamando: “Ser ou não ser, eis a questão...”. Nascera o telefone. Pouco tempo depois, na Exposição Universal de Paris, de 1878, entre os inventores que viram reconhecidos os seus méritos, como Bell ou Edison, estava um português, Cristiano Augusto Bramão, inventor de vários aparelhos telegráficos e telefónicos, como o telefone de mesa que dispensava a manivela, comum noutros modelos. Mas em breve a Humanidade se libertaria dos até aí indispensáveis fios que ligavam os aparelhos entre si.

Durante as celebrações do 1.º centenário da Declaração da Independência dos EUA, Graham Bell faria uma demonstração da sua máquina conseguindo fazer ouvir a sua voz a 150 metros de distância declamando: “Ser ou não ser, eis a questão...”.

Nascera o telefone.



O SOM DO ÉTER

Em 1894, um jovem italiano de 20 anos, Guglielmo Marconi, interessado nas ondas electromagnéticas que se propagavam no ar, demonstradas seis anos antes pelo físico alemão Heinrich Hertz, inicia uma série de experiências que culminariam, em 1901, com a primeira transmissão via rádio transatlântica. A telegrafia sem fios, abreviadamente TSF, teve grande sucesso inicial nas marinhas mercantes e de guerra, que assim passaram a ter a possibilidade de comunicar com os navios no alto mar. Tal como até aí, as mensagens continuavam a ser transmitidas em código Morse. Era no entanto um progresso notável. Em 1903 já 50 navios mercantes e 25 estações terrestres estavam equipadas com TSF. Alguns anos mais tarde, o navio *Carpatia*, depois de receber um pedido de socorro graças à TSF, dirigiu-se ao local do naufrágio do *Titanic*, a tempo de salvar 707 pessoas, das 2224 que seguiam a bordo do malogrado paquete. Quantas mais teriam morrido sem a TSF?

O que Marconi não previu, de início, foi a massificação das transmissões pelas ondas *hertzianas*, a que se passou a chamar rádio.

Estas só se tornaram possíveis quando finalmente foi possível transmitir a voz humana e todos os outros sons, em vez dos simples "traços" e "pontos" organizados por Samuel Morse, através do espaço, sem se estar preso a fios, como acontecia com o telefone. As primeiras transmissões radiofónicas iniciam-se no princípio da década de 20. A primeira estação

de rádio-difusão de programas de entretenimento e informação surge em Pittsburg, nos EUA, em 1920. Em 1922, para ouvirem o único programa noticioso e boletim meteorológico difundidos pela BBC de Londres, os raros possuidores de um receptor tinham de usar auscultadores. O rápido desenvolvimento tecnológico que se seguiu explica que apenas meia dúzia de anos mais tarde já fosse possível aos Britânicos escolher entre vários programas de rádio simultâneos. A partir de então, as pessoas cederam, nas suas casas e nas suas vidas, espaço à telefonia.

De qualquer modo, dava-se assim um impulso enorme no acesso e à divulgação de informação, até aí um exclusivo dos jornais. Com a rádio, teve início um fenómeno irreversível e contraditório: por um lado, a abertura de novos horizontes, a revelação da imensidão do Mundo; por outro, a aproximação das suas gentes, o encurtamento das distâncias.

Com o som dominado, chegava a vez da imagem, e com ela o fim da fugaz época de ouro da radiotelegrafia, que só não se extingue graças à portabilidade dos receptores transistorizados, criados em 1954. Hoje, a rádio é sobretudo móvel, ou utilizada quando se desenvolvem actividades que exigem concentração visual, mas em que o sentido da audição fica disponível, como quando se conduz um automóvel, por exemplo.

A CAIXA QUE MUDOU O MUNDO!

As primeiras experiências de transmissão de imagens à distância foram realizadas na Rússia, em 1906, pelo prof. Boris Rosing que combinou, com engenho, dois inventos notáveis de dois alemães: o disco seccionador de imagens de Paul Nipkow (1884) e o tubo de raios catódicos de Ferdinand Braun (1897). No entanto, cinco anos mais tarde apenas tinha conseguido obter imagens muito imperfeitas. Com a Revolução Russa de 1917, um dos discípulos de Rosing, Vladimir Zworykin, fugiu para os EUA, conseguindo emprego na empresa Westinghouse onde desenvolve, entre 1923 e 1931, o iconoscópio, um tubo electrónico que captava imagens e as transmitia na forma de impulsos eléctricos, e o cinescópico, que funcionava em sentido inverso, reproduzindo

Actualmente, com a ajuda de satélites, estão vencidas todas as fronteiras da distância, à escala do planeta. Perante o olhar atônito e indefeso dos telespectadores, assiste-se ao desfilar do Mundo em toda a sua complexidade, desde a revelação de usos, costumes e paisagens impensáveis à por vezes dura e próxima realidade.



florichinho@08

sobre um ecrã as imagens recebidas electronicamente.

Sensivelmente na mesma altura, em 1926, do outro lado do Atlântico, o escocês John Logie Baird, utilizando ainda os discos de Nipkow, consegue a proeza de demonstrar perante o Mundo a viabilidade da ideia ao conseguir transmitir imagens coerentes, embora ainda de baixa definição. Dois anos depois realizava a primeira transmissão a

cores! "Ver por rádio", chamava Baird àquela que viria a ser conhecida mundialmente por televisão, ou simplesmente TV. Juntar o som à imagem foi tarefa simples e desde cedo tornada viável.

A General Electric inicia as primeiras emissões experimentais de TV utilizando o sistema de Baird, mas seria a tecnologia desenvolvida por Zworykin que se iria impor e ser utilizada nas primeiras emissões regulares realizadas em 1934 e nos anos seguintes na Alemanha, Grã-Bretanha e EUA.

Desta forma, imagens e som, os dois estímulos sensoriais mais caros ao Homem, estavam finalmente unidos e disponíveis para abundante consumo.

De então para cá, a TV entrou nas casas de quase toda a população mundial, invadindo privacidades, impondo rotinas, criando dependências.

Comparável à invenção da imprensa, por Gutemberg, a televisão é um dos inventos mais significativos de todos os tempos. Actualmente, com a ajuda de satélites, estão vencidas todas as fronteiras da distância, à escala do planeta. Perante o olhar atónito e indefeso dos telespectadores, assiste-se ao desfilar do Mundo em toda a sua complexidade, desde a revelação de usos, costumes e paisagens impensáveis à por vezes dura e próxima realidade.

Por fim, o planeta de há muito que deixou de servir de fronteira às telecomunicações. Chegam imagens e informações da Lua, de Marte, de outros planetas. Sem descanso, enormes rádio-telescópios perscrutam o Universo, esperando ouvir sons de outros Mundos, à espera do Contacto.

A TV, como poderoso meio de transmissão de informação, é um produto apetecível para os desejosos de poder, indiferentes àqueles que clamam pela televisão como "serviço público", independente e desinteressado, servindo apenas o bem da Humanidade.

O CÉU JÁ NÃO É O LIMITE...

Com a mundialização da informática, sobretudo desde a recente criação da Internet ou *World Wide Web*, está em curso o casamento entre a televisão e os computadores, sendo já possível a interactividade, ou seja, a possibilidade de o espectador escolher e participar nos programas, estabelecendo-se assim um verdadeiro diálogo entre o sistema e o utilizador que, cada vez mais, com ele vive e dele depende. Curiosamente, enquanto os telefones se vão libertando dos fios transmissores, à medida que os sistemas celulares de comunicações móveis (vulgo telemóveis) e de transmissão directa por satélite se vão vulgarizando, a TV vai privilegiando a transmissão por cabo, onde as modernas fibras ópticas fazem maravilhas, substituindo com muitas vantagens os clássicos fios de cobre.

Por fim, o planeta de há muito que deixou de servir de fronteira às telecomunicações. Chegam imagens e informações da Lua, de Marte, de outros planetas. Sem descanso, enormes rádio-telescópios perscrutam o Universo, esperando ouvir sons de outros Mundos, à espera do Contacto.

Hermes que se cuide. A

Humanidade tem novos deuses.

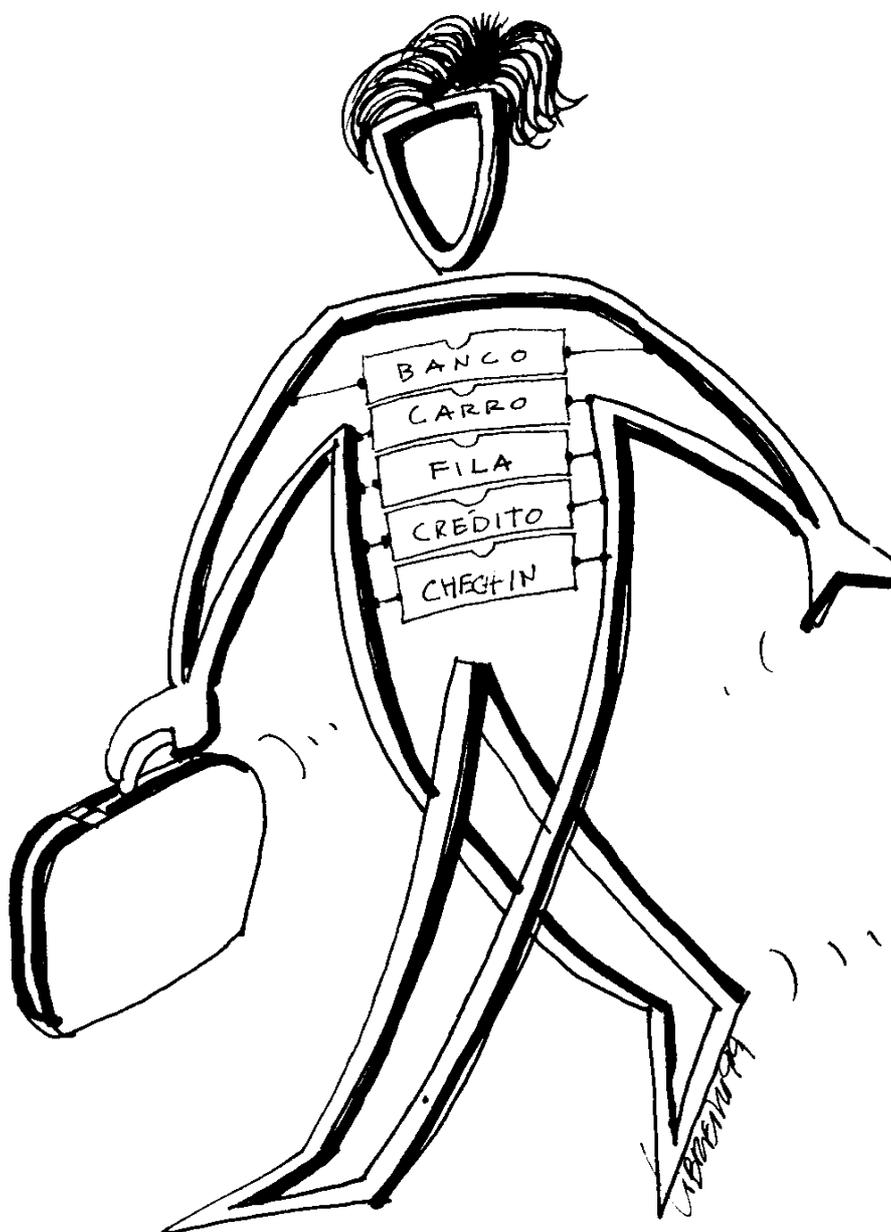
Tal como os antigos, são objecto de adoração... e de receio.



Cidadão x Empresa: A Nova Face dos RH

Hoje assiste-se à perda de identidade do trabalhador quando ao vínculo profissional de trabalho se soma um elo de “dependência afectiva”, principalmente pelos riscos dessa dependência. Para comprovar isso, já há estudos (artigos, palestras, pesquisas, livros) que mostram que a empresa vista como mãe gera filhos dependentes, trabalhadores inseguros e sem vida pessoal, e nesse processo ambos perdem: a organização, por acumular filhos devotos e imaturos para o trabalho, e o trabalhador, porque não cresce, apenas ocupa o espaço que lhe é reservado.

JOÃO ADAMOR DIAS NEVES
Docente do INP



É o caso de quadros altamente qualificados não saberem fazer o próprio currículo nem preparar-se para uma entrevista. Motivo? Sempre dependeram da empresa onde trabalhavam e, desse modo, quando se vêm desempregados, o seu medo maior é não saberem se vão poder ganhar a vida fora, principalmente porque, como funcionários durante anos na mesma empresa, aprenderam a fazer apenas uma actividade e nunca diversificaram.

Numa época marcada pelo desemprego, o trabalhador, mesmo no caso de quadros, age de forma ingénua e imatura e, quando não está preparado para o novo mercado de trabalho, acaba por praticar actos um tanto bizarros: é o caso de quadros altamente qualificados não saberem fazer o próprio currículo nem preparar-se para uma entrevista. Motivo? Sempre dependeram da empresa onde trabalhavam e, desse modo, quando se vêm desempregados, o seu medo maior é não saberem se vão poder ganhar a vida fora, principalmente porque, como funcionários durante anos na mesma empresa, aprenderam a fazer apenas uma actividade e nunca diversificaram. Mas agora, tudo isso mudou. E como...

A relação de "dependência afectiva" do trabalhador à empresa não é igual entre homem e mulher e é possível afirmar-se que, no caso da mulher trabalhadora, isso é um pouco amenizado porque a cobrança que lhe é feita é muito menor, fazendo que ela tenha um grande problema a menos: corresponder à expectativa das pessoas. Ela também é mais corajosa para tentar uma actividade completamente diferente, talvez pelo sentido de vida e sobrevivência que a maternidade lhe dá. Além disso, a sua formação menos rígida torna-a mais flexível e polivalente.

Outra razão da perda de identidade do trabalhador é começar a acreditar que ele é tudo aquilo que os vários adereços empresariais e benefícios corporativos lhe proporcionam: passar na frente na fila do *check-in*, ter preferência na fila do restaurante, o cheque especial do banco, o carro, o cartão de crédito, enfim, uma série de "credenciais" que lhe dão passagem, que facilitam seu trânsito. Ele movimenta-se como

instituição, como organização, e os limites territoriais empresa-funcionário fundem-se, passando a ser um cidadão daquela empresa. Daí a nomenclatura "cidadão ibemista (IBM)" ou "generalista (General Motors)" e, neste caso, o funcionário passa a ser cidadão sem terra.

Os benefícios sociais são um mal necessário, são a garantia de protecção, um paliativo, como no caso do seguro de saúde, a cooperativa, o carro, a senha de gasolina, etc. O ideal seria que o funcionário recebesse aquilo que lhe é de direito integralmente e que tivesse maturidade e autonomia suficientes para dispor desse salário da forma que achasse mais conveniente.

Por outro lado, este tipo de comportamento é decorrente da falência das políticas públicas, ocasião propícia para a empresa assumir parte do papel do Estado. O trabalhador raciocina assim: enquanto o transporte da empresa funcionar, não precisa de se preocupar com o transporte público e quando a empresa oferece os serviços e benefícios supostamente a cargo do Estado, faz com que o trabalhador reivindique do próprio Estado somente obrigações no nível mais desamparado.

Como mudar esse quadro? Não se pode mudar apenas a componente social, mas a situação actual é cómoda de mais para o Estado.

Por outro lado, o empregado precisa de procurar a sua cidadania na rua, não na empresa. Cabe ao empregado



pressionar os órgãos públicos para que tenham transporte seguro, segurança na rua ou na agência bancária que frequenta, para que seja bem atendido no hospital, independente de sua condição social, pois todo trabalhador tem de ter saúde porque é preciso existir uma política pública de saúde decente e que trate bem o utente.

Mas a dependência também afecta o jovem, fruto da formação académica que recebe, reforçadora dessa dependência porque as universidades não se preocupam com a autonomia do estudante, não estão a formar cidadãos. Um possível caminho a ser seguido seria fazer que o jovem licenciado se apercebesse de que, em vez de ficar à espera de uma carreira profissional, ele tem de fazer um projecto de vida próprio. A realidade mostra que o estudante acredita que, se conseguir um bom emprego, vai obter protecção para a vida, entra numa empresa em busca disso e, quando arranja

emprego, sente-se um campeão, um sobrevivente.

Para mudar essa relação de dependência é preciso entender que a agenda de quem está dentro de uma organização é diferente da de quem está fora, os anos não passam para quem está dentro e o que passa são as reuniões, as convenções, o prazo de venda, o pagamento do imposto sobre o rendimento,



etc. Isto quer dizer que os anos não passam, não conta a vida pessoal, os anos de casamento, a adolescência dos filhos, só conta o dia-a-dia da empresa. Consequência disso? O funcionário não tem mais posse de si mesmo, não sabe mais quanto ele custa, quanto vale, não sabe o que pode oferecer ao mercado. Para mudar este quadro seria preciso que os anos passados numa empresa passassem pelo crivo do julgamento da conveniência do empregado e da empresa, para se manter o equilíbrio necessário.

A origem disso tudo está na falta de profissionalismo pois, enquanto a empresa apelar para a afectividade do funcionário, o funcionário não precisa de ser profissional e, neste caso, ele se sentirá um devoto, um voluntário. Mas o problema é que essa política impede que ele cresça, que pratique qualidade, porque a qualidade fica submetida aos vínculos pessoais que a empresa desenvolveu para esse funcionário.

Estudos recentes mostram que quanto maior o sentimento de "pertença" do funcionário, menos preocupação ele tem com a sua profissão e se permite não corresponder à expectativa técnico-profissional da empresa por ser "da casa", o que significa não se permitir fazer um curso de inglês, não melhorar os conhecimentos de informática simplesmente porque não quer.

A solução passa pelo seguinte: o funcionário precisa de entender que a empresa é apenas um momento na sua vida, não o ponto de chegada. Por outro lado, a empresa deveria compreender que ela é apenas um momento na vida do trabalhador, que não pode dispor de tudo o que ele tem de melhor: melhor sorriso, melhor disposição, melhor capacidade de raciocínio, de visão, nem exigir que, a partir de seu ingresso na

O civismo tem de ser diferente do aspecto empresarial porque o funcionário não tem de ser fiel e profissional só porque está no "time da casa", porque "vestiu a camisola da empresa", ele tem de ser ético porque, como profissional, tem de ser ético, curioso, em constante reciclagem, tanto existencial quanto operacional e enquanto funcionário, ele está apenas oferecendo o potencial profissional para aquela empresa.

folha de pagamento, ele se torne um eleito e passe a pensar, agir e falar como um cidadão daquela empresa!

Mas a prática comum é o funcionário passar a abrir mão da própria cultura, esconder certas coisas, negar outras tantas, optar por coisas novas para poder reforçar a tal cultura da empresa. Isso explica tantos empregados angustiados, tentando o tempo todo encaixar-se dentro de uma gaveta. É claro que neste quadro fica difícil ao próprio funcionário desenvolver seu potencial e ser criativo, apesar de muitos órgãos de RH insistirem nisso.

A cultura corporativa também é prejudicial para os dois lados: a empresa fica manca quando despede funcionários enraizados pois, ao fazer isso, perde referenciais de reforçadores da sua cultura e, ao perder o funcionário-modelo, a empresa fica sem recompor o modelo. Por outro lado, entre os que permanecem cresce um sentimento de matadouro, de sacrifício, de negação do que foi dito. Mas não se trata de acabar com as empresas por causa do trabalhador e sim de mudar o mecanismo de relação entre ambos.

Como? procurando deixar bem claro que a empresa não é família, nem deve ser. Ao contrário, a empresa é uma organização voltada para a produção de trabalho e não faz sentido falar em globalização, em qualidade total quando muitas empresas se reduzem a pequenas pátrias-aldeias, imitando o mundo lá fora e arremedando relações familiares. Quantas vezes se ouve dizer que o “meu chefe é um pai para mim”, “a empresa foi a mãe que eu não tive”? Chefe é convidado para padrinho de casamento, avalista, etc. e essas tramas afectivas internas acabam substituindo o civismo pelo empresarial. O civismo tem de ser diferente do aspecto empresarial porque o funcionário não tem de ser fiel e profissional só porque está no “time da casa”, porque “vestiu

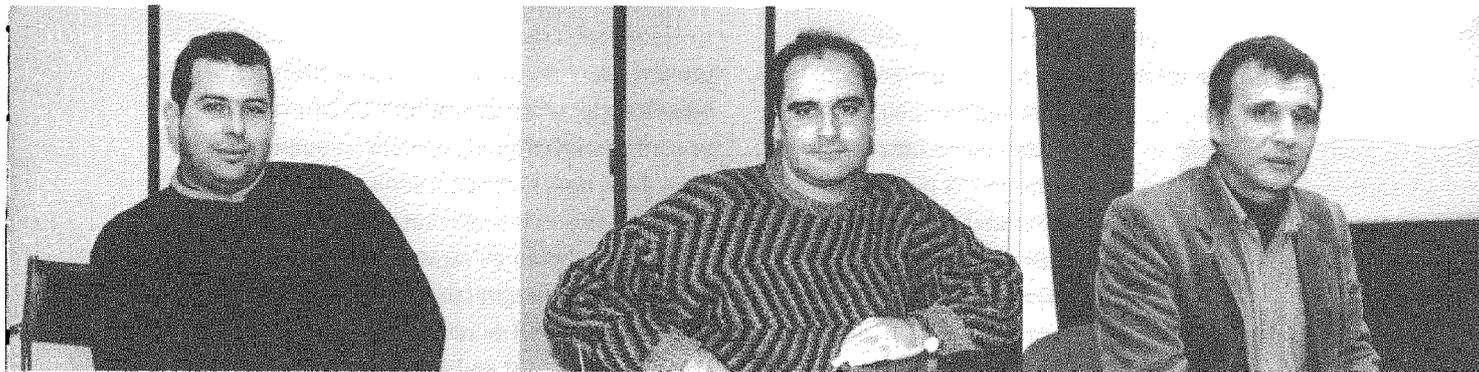
a camisola da empresa”, ele tem de ser ético porque, como profissional, tem de ser ético, curioso, em constante reciclagem, tanto existencial quanto operacional e enquanto funcionário, ele está apenas oferecendo o potencial profissional para aquela empresa.

A maioria das empresas promete um plano de carreira como um caminho já traçado, um destino certo, um mapa de segurança mas, no momento, os planos de carreiras não funcionam. Razão? Hoje o funcionário pode ser valorizado mais pela polivalência e multifuncionalidade do que pelos níveis hierárquicos e, desse modo, é melhor começar a perguntar ao funcionário qual é o seu próprio projecto de vida, o que ele pretende, como fica a sua vida ao ingressar na empresa, em busca de que qualificação está correndo.

Em conclusão, quanto mais se valoriza a participação e os ganhos por produtividade do funcionário, maior será o incentivo oferecido a ele, pela empresa, e melhor a relação adulta e independente entre empresa e funcionário, mantendo cada um a sua própria identidade, o que não acontece com a relação de dependência de um em relação ao outro...



A “Navegação” dos Média



●
SANDRA PIRES

Jornalista

○

Ao longo do tempo, as novas tecnologias têm determinado a evolução das sociedades em todos os níveis.

A melhoria dos sistemas tecnológicos com o Mundo inteiro a falar com a mesma facilidade com que uma pessoa fala com o vizinho do prédio ao lado. A comunicação atinge proporções nunca antes vistas. Na maior parte dos casos a comunicação é feita com rapidez e com uma boa quali-

dade. Atentas a todas estas mudanças tecnológicas, e conseqüentemente sociais, as empresas de comunicação viram mais uma página na sua história, isto porque chegou a era digital.

A *Dirigir* falou com três jornalistas de diferentes meios de comunicação social, e tentou saber quais as adaptações que as empresas de comunicação já fizeram e aquelas que ainda terão que fazer.

A Rádio do Futuro

Na rádio, a evolução tecnológica permitiu, sobretudo, a rapidez no tratamento da informação e a melhoria da qualidade do som. Luís Proença, chefe de redacção da rádio TSF, ainda se lembra do tempo em que era necessário perder algumas horas no estúdio para montar uma reportagem que actualmente, com os programas informáticos de tratamento de som, demora poucos minutos. Desde 1989, altura em que entrou para a empresa, assistiu às mudanças do meio radiofónico português. A TSF, apesar de ter começado por ser um projecto

pirata, pretendia implantar-se no mercado como uma rádio de informação. A linha editorial da rádio acabou por quebrar conceitos existentes na altura e desenvolveu um novo estilo de fazer rádio.

Dirigir (D) — Em 1989, altura em que nasceu a TSF, como se fazia rádio em Portugal?

Luís Proença (L.P.) — A TSF ainda enquanto pirata, a navegar nas ondas da rádio, já tinha a predisposição e a intenção de se tornar um projecto profissional, bem

como de se afirmar como uma rádio de informação. Na altura, tanto na Rádio Renascença como na Antena 1, a informação tinha uma dinâmica mais lenta do que aquela que a TSF veio imprimir. Por exemplo, os directos eram raros nas outras estações. Pelo contrário, a TSF adoptou o espírito da "rádio em directo", daí a razão do *slogan*. Além disso, quebrou com o conceito de realizador na rádio que consistia em, mesmo em directo, fazer a informação com a presença de um técnico. A TSF começa com um conceito mais moderno, importado dos Estados Unidos, de França e de Inglaterra, que era o do estúdio auto-operado, com a presença do jornalista e do animador. Além disso, a rádio adopta um novo regime de informação em antena, emitindo

noticiários de meia em meia hora durante as 24 horas do dia.

D. — Na altura, de que meios técnicos dispunha a rádio?

L.P. — No início tinha três estúdios, sendo dois de gravação e um de emissão. Os estúdios funcionavam com máquinas de bobines e os gravadores de reportagem que utilizávamos eram domésticos. Somente mais tarde os repórteres tiveram oportunidade de utilizar gravadores profissionais de cassetes, como o Marantz, e, actualmente, usam gravadores de Mini Disc. Estes gravadores são digitais e, além da qualidade de som, permitem fazer uma série de habilidades como a edição de sons. Anteriormente, tanto a publicidade como os registos magnéticos (RM) dos noticiários eram lançados por cartuchos, que eram do tamanho de uma cassete de vídeo e só levavam um RM. Lembro-me ainda de entrar nos estúdios com as folhas do noticiário encostadas ao queixo e, em baixo, levar uma pilha de cartuchos que era da altura do meu braço. Num jornal da hora, por exemplo, utilizávamos em média uns 15 cartuchos, o que era uma loucura porque as cartucheiras só têm três bocas e, então, estávamos sempre a mudar os cartuchos. Porém, existiam outras diferenças como, por exemplo, o facto das redacções não serem informatizadas a nenhum nível, levando a que os jornalistas não tivessem recurso às diferentes componentes informáticas que existem actualmente. Como apenas existiam máquinas de escrever, os noticiários eram escritos, ditados fora a partir do momento em que iam para o ar, e reescritos para a meia hora seguinte. Os técnicos de som, também, não tinham a possibilidade de trabalhar o som em computador pois tudo era gravado em fita. Por vezes, quando era necessário editar um som era muito complicado porque

"Lembro-me ainda de entrar nos estúdios com as folhas do noticiário encostadas ao queixo e, em baixo, levar uma pilha de cartuchos que era da altura do meu braço."



fazíamos uma entrevista, tínhamos que passar da cassete de áudio para a bobina e a partir desta era editado. Ou seja, a fita era fisicamente cortada e colada novamente.

D. — *Que vantagens as novas tecnologias vieram trazer?*

L.P. — As novas tecnologias vieram permitir uma velocidade maior no tratamento de informação e, sobretudo, aumentaram a qualidade de som. Com o sistema de bobinas quando era necessário sonorizar uma peça primeiro tínhamos que gravar a voz e os sons para uma fita que tinha dois canais (estéreo), depois tínhamos que combinar em cada canal a música, os efeitos sonoros ou o som ambiente, com o texto e com os sons e tudo aquilo tinha que bater certo. Esta montagem levava um tempo infinito. Actualmente, com os computadores é tudo mais fácil. Para montar uma peça grava-se a voz, depois os sons e com o cursor vão-se juntando os diversos elementos. A calibragem dos sons é feita automaticamente e é possível aumentar ou baixar o volume, incluir a música ou os efeitos sonoros, de uma forma quase gráfica. Quanto à informação em bruto, os jornalistas tinham acesso ao telex de agência em papel, que era debitado por três impressoras de agulhas em rolos de papel que tínhamos que mudar com frequência. Hoje em dia, os sistemas de processamento de texto e de agências permitem fazer coisas tão simples como uma busca de uma palavra-chave nas notícias dos últimos dias. Por outro lado, o acesso à Internet, de certa forma, veio colmatar um problema com que lidávamos e que consistia na necessidade de muitas vezes procurar elementos informativos para contextualizar determinados acontecimentos.

D. — *Em que medida as novas tecnologias podem ser desvantajosas?*

L.P. — Para um jornalista que faça edição existe uma desvantagem clara na mudança da máquina de escrever para o *Winword* do computador, pois quando escrevia uma notícia à máquina tinha por

obrigação informativa, mas sobretudo estilística, de a refazer por completo. Não tinha a possibilidade de fazer o típico “cortar” e “colar” que o *Word* permite. Ou seja, a vantagem de ser mais rápido trabalhar com o processador de texto na transcrição de textos torna-se uma desvantagem pois possibilita que se criem automatismos e não se tenha tanto cuidado estilístico ao refazer os textos. Por outro lado, a Internet tem a desvantagem de ser necessário saber navegar para aceder à informação. É uma condição fundamental para qualquer navegador ter um conhecimento razoável, vasto e quase policial de maneira a que seja capaz de destrinçar o trigo do joio. Isto porque a Internet, por ser um espaço tão livre e democrático, permite-se a ter informação credível ou não. Ao nível do tratamento de som, as novas tecnologias só trouxeram vantagens.

D. — *É possível falar-se em globalização da informação?*

L.P. — Apesar da informação tecnologicamente já ser global, ainda não o é quanto ao seu acesso. Isto porque apenas um terço do mundo dispõe de Internet, referindo-se somente a um triângulo geográfico que se estabelece entre a América do Norte, a Europa e o Japão, tudo o resto é residual. Se formos para a Ásia deprimida, a África ou América do Sul, existem casos em que a participação e o acesso à informação é global, mas regra geral não é, por razões económicas e culturais. Há ainda outro factor muito importante no que diz respeito à globalização da Internet, da televisão e da rádio, e que se prende com o facto de apenas esse triângulo geográfico produzir conteúdos e todos os outros serem somente receptores. Todos os conteúdos da *net* são produzidos pelos países que detêm o poder económico.

“As novas tecnologias vieram permitir uma velocidade maior no tratamento de informação e, sobretudo, aumentaram a qualidade de som.”

D. — *Em rádio é possível conceber um sistema pay-per-view (pagar para ver), como existe em televisão, como fonte de receitas?*

L.P. — Não. O que é possível vender na rádio através da Internet são documentos sonoros. O grande salto que a Internet dará, se o conseguir, é tornar-se num meio comercial. Hoje em dia, se quisermos vender um produto recorrendo aos meios clássicos como a rádio ou a televisão temos um investimento em publicidade menor do que aquele que é feito na Internet. Isto porque os riscos de dispersão de públicos são muito maiores. A Internet até agora é apenas um investimento e não uma fonte de receita.

D. — *Em relação à informação, a Internet é mais prática que os meios de comunicação social tradicionais...*

L.P. — A partir do momento em que os satélites permitiram comunicar de todo o Mundo, é possível estar em directo para a rádio, para a Internet ou para a televisão. O problema aqui tem ainda muito a ver com as dimensões. Actualmente, em rádio, para se fazer temos um

telefone ligeiramente maior que um telemóvel, um telefone irídio (telefone satélite); em televisão, é necessário levar duzentos quilos às costas. No entanto, para se comunicar com a Internet basta ter um computador e um telefone irídio. Dentro de alguns anos basta ter um telefone pequeno para comunicar na rádio ou na televisão. Em 1992 a TSF esteve no Golfo com um telefone satélite, cuja antena era uma parabólica de varetas que parecia um guarda-chuva, trazia um gerador acoplado a gasolina, e pesava 120 quilos. Já nessa altura se comunicava com relativa qualidade de som de qualquer ponto do Mundo. Oito anos depois comunico de qualquer ponto do Mundo com um aparelho do tamanho de um telemóvel e

É assim Apareceu a Rádio...

1895 — O físico italiano *Guilherme Marconi* consegue transmitir sinais Morse sem auxílio de quaisquer fios. No ano seguinte, *Marconi* regista a telefonia sem fios (ou sistema de transmissão de mensagens sem fios eléctricos, modificando as ondas hertzianas com recurso a um dispositivo terra-antena). Nasce a TSF.

1901 — *Marconi* efectua a primeira ligação transatlântica, via rádio, Estados Unidos-Europa. Receberá o prémio Nobel em 1909.

1920 — Os primeiros programas de rádio são emitidos nos Estados Unidos.

1921 — Surge o emissor da Torre Eiffel, com emissões regulares, depois de um período experimental na altura da guerra.

1922 — Surge a Radiola da sociedade francesa radioeléctrica, que foi a primeira a incluir na sua programação informativa blocos musicais. Também neste ano surge a sociedade de radiodifusão BBC. Nos EUA aparecem os primeiros rádios para automóveis.

1925 — Em Portugal surgem as primeiras emissões da Rádio Graça, por iniciativa de *Américo Santos*.

1949 — A firma norte-americana *Victor* estreita o disco de 45 rotações, e dois anos depois surge o LP (Long Playing) de 33 rotações, pela empresa alemã *Deutsche-Grammophon*.

1962 — O primeiro satélite para comunicações transatlânticas, *Telstar*, é lançado pelos EUA.

1978 — Surge o leitor de cassetes portátil (walkman) inventado por engenheiros da *Sony*, sob direcção de *Aiko Morita*.

1979 — A *Philips* e a *Sony* lançam o CD (disco compacto) e o leitor de laser, que só começará a ser comercializado no Japão em 1982.

"Todos os conteúdos da net são produzidos pelos países que detêm o poder económico."

envio os dados como imagem em movimento, fotografia, dados, texto e som.

D. — Como caracteriza o público desta geração digital?

L.P. — Penso que ainda não existe um público digital. Estamos no momento de mudança, temos o privilégio de ter acesso à antiga rádio, que tem quase uma década, continuamos a ter a pré-histórica fotografia, temos o cinema, a televisão e os jornais em papel. A Internet apareceu em 1994 e, de repente, estamos a assistir ao nascimento de um novo meio, média ou ainda transportador de conteúdos. De facto, existe uma faixa etária predisposta a ser

uma geração digital, mas continuará a existir outra que ficará ligada aos meios tradicionais.

**NOVAS TECNOLOGIAS:
OS PRÓS E OS CONTRAS**

- Informatização das redacções colocando um ponto final nos noticiários escritos à mão e na edição de sons manual.
- Melhoria da qualidade de som.
- Velocidade no tratamento da informação.
- Facilidade e rapidez na procura de informação na Internet.
- Dificuldade em seleccionar informação na Internet.
- Necessidade de credibilizar informação na Internet.

A Televisão da Era Digital

Para José Pedro Barreto, ex-director de informação da TVI, o aparecimento das estações privadas, em 1992, trouxe grandes mudanças no cenário televisivo português. Até então o mercado era dominado pela RTP, mas com os novos canais, TVI e SIC, surge uma nova abordagem no modo de fazer televisão.

As empresas de comunicação diversificaram a oferta de produtos audiovisuais, tentando responder às exigências do mercado.

A informação passa a ser tratada como um produto comercial e a aproximar-se cada vez mais do público. No entanto, se por um lado a concorrência obriga a alterar os conteúdos informativos, a evolução tecnológica leva a que as empresas adotem melhores sistemas de canalização do produto televisivo. Embora as

novas tecnologias permitam um aperfeiçoamento da qualidade dos audiovisuais, são meios que proporcionam novas oportunidades de negócio. Por este motivo, José Pedro Barreto acredita que tanto empresas como profissionais terão que se adaptar às mudanças da era digital.

Dirigir (D.) — Em que medida os canais privados vieram influenciar o modo como se fazia televisão em Portugal?

José Pedro Barreto (J.P.B.) — Com o aparecimento das estações privadas mudou a televisão e o público. Por um lado, a concorrência introduziu novas regras, leis implícitas, que tiveram grande influência no meio televisivo. Até 1992 o mercado televisivo era constituído apenas por uma estação, pelo que, devido à entrada dos novos canais, o mercado começou realmente a funcionar como tal. A oferta aumentou, de forma a responder às exigências do mercado, passando a existir diversificação. Além desta mudança, o modo como se fazia televisão passou a ser diferente. Isto porque as empresas de comunicação procuraram dirigir os produtos



audiovisuais para aquilo que o público pretendia, com base em estudos de mercado e de audiência. Ao apresentar propostas a televisão começou a agir sobre a audiência. Passados oito anos desde o aparecimento das novas estações de televisão, o público é mais activo e reage à qualidade do produto que lhe é oferecido.

D. — *Que reflexos tiveram as mudanças nos conteúdos informativos?*

J.P.B. — A informação também começou a ser encarada como um produto. Para esse efeito, teve que se aproximar dos casos humanos, da vida quotidiana e de tudo o resto que interessa às pessoas. Actualmente, a informação funciona assim e a tendência é para se fechar um pouco

mais naquilo que é paradoxal, sobre as áreas específicas de interesse do público e a ser mais especializada. As pessoas querem saber o que se passa no seu bairro e sobre aquilo que diz respeito ao seu dia-a-dia. Porém, o produto informativo tem que ser bem embalado, no sentido de motivar o consumo e a adesão do público.

Assim, para ser vendável

tem que ser atraente, acentuando a componente espectacular, mas sem prejuízo do valor informativo. A televisão é imagem e espectáculo. Por esta razão, a programação e a informação aproximam-se cada vez mais, adquirindo formas muito semelhantes.

D. — *Um espectáculo sensacionalista?*

J.P.B. — Um espectáculo é sempre sensacionalista porque causa sensações. A televisão é sensação, sonho, cor, movimento e diversão. Deste modo, a informação tem que apresentar todas essas características. Por

exemplo, num telejornal de meia hora é necessário fornecer um espectáculo para que o público consuma este produto e não o da concorrência.

D. — *De que forma as novas tecnologias estão a contribuir para o desenvolvimento da televisão?*

J.P.B. — Relativamente à televisão digital a tendência será cada vez mais para a especialização, para o aparecimento de canais temáticos e regionais. Todavia, existe ainda a tendência para uma maior interpenetração da televisão com as outras tecnologias. Num futuro próximo, a Internet e televisão serão uma só, permitindo ver um programa televisivo e fazer compras no mesmo aparelho. O homem audiovisual do futuro estará ligado a uma série de sistemas que, por sua vez, estão ligados entre si. Pessoalmente, é muito difícil conceber os resultados desta evolução; porém, imagino que não haverá apenas televisão ou Internet, mas sim uma conjugação. É um pouco difícil fazer previsões pois a aceleração tecnológica é tão rápida que não é possível consolidar os dados. Contudo, imagino que tudo se interligará e que a televisão será cada vez mais um elemento desse sistema de rede mundial. A grande alteração na televisão, e que já se faz sentir, é a interactividade. A maior parte dos programas televisivos procuram agir sobre o público e, por esse motivo, tentam obter um *feed-back* constante como, por exemplo, através de telefonemas. Este é um aspecto que se acentuará quando for possível estar a ver um determinado programa pelo computador, uma vez que carregando no teclado do nosso computador pessoal podemos participar num programa em tempo real.

D. — *Que dificuldades poderá trazer esta nova era tecnológica para uma estação generalista como a TVI?*

J.P.B. — A estação terá que se adaptar e procurar diversificar a sua oferta. Não acredito que os

"Num futuro próximo, a Internet e televisão serão uma só, permitindo ver um programa televisivo e fazer compras no mesmo aparelho."

tempos sejam maus para as televisões generalistas, onde há uma oferta global, mas como empresa terão que entrar na era digital e adaptar-se a toda essa evolução.

D. — Será que podemos falar do anúncio do fim das televisões generalistas?

J.P.B. — Não imediatamente porque o público continuará a querer uma televisão generalista, que funcione como uma referência. No entanto, as empresas de comunicação social tendem a agrupar pequenos sectores, de forma a captar os nichos de mercado.

D. — Quais são as vantagens e desvantagens das novas tecnologias?

J.P.B. — Para já permitem o aperfeiçoamento constante do trabalho. Mas é difícil saber os efeitos futuros de toda esta inovação tecnológica. Em relação à Internet, a quantidade de informação disponível é tão vantajosa como se poderia imaginar. O facto de estar sentado em frente a um computador e, praticamente, ter acesso a toda a informação do Mundo, pode dar um estatuto divino à primeira vista, mas infelizmente não nos dá a capacidade para utilizar tudo isso. A superabundância de informação não significa que estamos melhor informados. Hoje em dia, um cidadão comum tem ao seu dispor mais informação acerca dos acontecimentos do Mundo do que um Presidente da República há cinquenta anos. E será que se pode considerar que esse cidadão está melhor informado do que esse presidente? Penso que não. Isto porque não tem a capacidade de usar toda essa informação e ele tinha. Diariamente, somos bombardeados com tanta informação que a atenção e a capacidade de absorção se perde com facilidade. Para um profissional, é importante a facilidade e rapidez em obter informação, mas para o cidadão comum as vantagens não são muitas porque este apenas retém pequenas informações.

D. — Para um profissional a abundância de informação também pode ser desvantajosa. Por exemplo, pode dificultar a selecção.

J.P.B. — Por vezes dificulta, mas depende muito das pessoas.

D. — Qual será o papel do jornalista perante o futuro que se avizinha?

J.P.B. — O jornalista, tal como é entendido hoje em dia, terá que evoluir muito pois terá muitas dificuldades em preservar alguns princípios éticos da profissão. Primeiramente, terá que se adaptar às novas tecnologias e ter em conta o meio que está a utilizar, para que não seja um mero processador de informação. O jornalista terá ainda que escolher a informação, tratá-la a nível do texto e da manipulação de imagens, e por fim publicá-la. Por exemplo, na imprensa tradicional o jornalista escreve, o tipógrafo compõe e o jornaleiro vende, mas futuramente o jornalista, além de escrever, terá que ser ainda tipógrafo e jornaleiro. Na televisão já existem sistemas informáticos que permitem ao jornalista montar as imagens, escrever o texto, sonorizar e colocar as suas reportagens no ar. Numa situação de reportagem existe uma equipa que sai com o jornalista, as imagens são recolhidas, na redacção o jornalista escreve o texto e escolhe as imagens, um operador monta as imagens, o jornalista grava a voz e depois alguém leva a cassete para entrar na emissão. Porém, com o sistema que está em estudo para ser implantado na TVI, o jornalista chega de uma reportagem com as imagens, os dados são despejados para o disco rígido, tendo acesso imediato às imagens. Esta situação permite-lhe estar a escrever o texto e a seleccionar as imagens. Assim, o jornalista será cada vez mais o agente de todo o processo.

"A superabundância de informação não significa que estamos melhor informados."

E assim Apareceu a Televisão...

1884 — Paul Nipkow inventa o "disco" que permite a recomposição de uma imagem por sinal eléctrico.

1895 — Em Paris realiza-se a primeira sessão pública de cinema por iniciativa dos irmãos Lumière. Nasce o cinema como espectáculo.

1914 — A câmara móvel é utilizada pela primeira vez, pelo realizador de cinema americano David W. Griffith, no seu filme Nascimento de Uma Nação.

1923 — Zworykin desenvolve um dispositivo de televisão inteiramente electrónico e, mais tarde, aperfeiçoa o tubo catódico e o iconoscópio. Esta experiência tem resultados significativos em 1936, permitindo uma definição de imagem de 450 linhas.

1925 — John Baird obtém a primeira transmissão à distância de imagens em movimento com sistema próprio.

1926 — A primeira demonstração pública da televisão é realizada em Londres.

1927 — Estreia do primeiro filme sonoro nos EUA. O filme *The Jazz Singer* com Al Jolson, produzido pela Warner e realizado por Alan Crasland, contém cenas musicais sincronizadas e algumas linhas de diálogo.

1936 — Início do primeiro serviço público regular de televisão, pela BBC.

1951 — Primeiras emissões da TV a cores nos EUA.

1955 — Realizam-se em Portugal as primeiras emissões da RTP.

1956 — É lançado, nos EUA, o primeiro gravador de video-tape. Alguns anos depois, na Holanda, inicia-se a comercialização pela Philips dos gravadores de cassetes.

1980 — Nos EUA, Ted Turner cria a CNN (Cable News Network), estação de TV totalmente dedicada à transmissão ininterrupta de notícias.

1992 — Em Portugal, a RTP perde o monopólio televisivo com o licenciamento de mais duas estações: SIC e TVI.

D. — No que consiste esse sistema?

J.P.B. — Basicamente, trata-se de um sistema composto por um computador central onde são armazenadas as imagens que depois são acedidas pelos terminais. Estes últimos são ainda equipados com um microfone para fazer a sonorização das reportagens. No caso dos directos, até há pouco tempo era necessário uma carrinha de exterior com equipamento diverso e uma equipa composta por técnicos e pelo jornalista. Contudo, actualmente, com as novas tecnologias, para entrar em directo bastam duas pessoas e uma pequena mala com uma antena que é apontada para o satélite. Também já existem unidades de montagem do tamanho de uma mala, permitindo, por exemplo, que um jornalista em Timor monte a própria reportagem no local sem precisar de levar um técnico.

**NOVAS TECNOLOGIAS:
OS EFEITOS NO MEIO
TELEVISIVO**

- Aparecimento de canais temáticos e regionais.
- Maior interpenetração da televisão com outras tecnologias.
- Aumento da interactividade do público no produto televisivo.
- *Feed-back* constante e imediato por parte do público.
- Diversificação na oferta de produtos.
- Aperfeiçoamento constante do trabalho dos profissionais de televisão.
- Incapacidade de captação de toda informação disponível na Internet.
- Aumento da intervenção do jornalista no processo informativo.

"Na imprensa tradicional o jornalista escreve, o tipógrafo compõe e o jornaleiro vende, mas futuramente o jornalista, além de escrever, terá que ser ainda tipógrafo e jornaleiro."

O Jornal da Internet

Em Janeiro de 1998, a partir da ideia de uma criança de cinco anos, surge o primeiro jornal digital português. O *Setubalrede* começou por ser um projecto caseiro, desenvolvido apenas por duas pessoas. No entanto, passados dois anos, o grau de exigência é maior assim como a responsabilidade pois, segundo Pedro Brinca, director do *Setubalrede*, "o jornal já mexe com muita gente e os políticos lêem-no atentamente a partir do Parlamento". Para já o jornal está em fase de reestruturação, mas um dos objectivos a médio prazo diz respeito à entrada no campo do som e da imagem. Além da conjugação destas áreas e de outras vantagens, Pedro Brinca acredita que a Internet não substituirá os meios de comunicação social tradicionais, pelo contrário, será apenas um complemento.

Dirigir (D.) — Quais foram os primeiros passos do Setubalrede?

Pedro Brinca — A ideia nasceu a partir da minha filha, na altura com cinco anos, que percebeu que a forma mais fácil de divulgar notícias era através da Internet. Como a ideia nos pareceu genial, em menos de um mês, mais precisamente em Janeiro de 1998, a primeira edição do jornal digital estava *on-line*. Primeiro, pensámos que seria melhor fazer um jornal semanário, já que era muito complicado manter uma periodicidade mais pequena, e ficou destinado a edição sair às segundas-feiras. O projecto começou por ser feito em casa, por mim e pela minha companheira, que também é jornalista. Logo no arranque definimos alguns pontos relativos ao grafismo e às secções permanentes do jornal, como é o caso da agenda cultural, dos contactos da

comunicação social da região e dos telefones úteis. Além destes aspectos convidámos algumas pessoas para fazer umas crónicas. Em relação às notícias, começámos a estar mais atentos àquilo que se passava na região durante a semana para podermos definir as notícias para a

primeira edição. Na altura, como tinha havido eleições autárquicas, criámos o primeiro *dossier* do jornal, com entrevistas aos presidentes de câmara dos treze concelhos do distrito de Setúbal. Mesmo assim, para primeiro número considerámos que deveríamos incluir mais assuntos, pelo que, a propósito da passagem de ano, entrevistámos o Governador Civil e o Bispo de Setúbal, no sentido olharem para o passado e para o facto de estarmos próximos do ano 2000. Apesar da ideia de um jornal digital ser inovadora, deparámo-nos com um problema relacionado com a opinião muito negativa que ainda existe sobre Internet. A *net* é um espaço livre onde aparece de tudo um pouco e, por essa razão, era necessário dar um pouco de credibilidade ao projecto. Decidimos, então, pedir ao Secretário de Estado da Comunicação Social, Aroons de Carvalho, para enviar uma mensagem de saudação e ele enviou.

D. — A nível técnico, que meios dispunham para a criação do site?

P.B. — Na altura, tínhamos apenas um computador doméstico com ligação à Internet. Apesar de já ter feito algumas páginas na *net*, não tinha muitos conhecimentos informáticos, pelo que fui aprendendo à medida das necessidades. Por exemplo, nunca tinha feito um trabalho gráfico no computador e tive que criar o logotipo do jornal, através dos programas usuais do *MsOffice*. Para a construção das páginas não tinha nenhum programa específico, pelo que fazia tudo em linguagem de programação, em *html*. A empresa já cresceu e, actualmente, no jornal temos três computadores e trabalham três pessoas a tempo inteiro, duas a tempo parcial, bem como uma série de colaboradores. No entanto, há ainda equipamento que precisamos urgentemente como, por exemplo, máquinas fotográficas digitais. O vídeo e o som são outros investimentos que temos no horizonte. Em termos de *software*, neste momento, para fazer a

"A *net* é um espaço livre onde aparece de tudo um pouco e, por essa razão, era necessário dar um pouco de credibilidade ao projecto."



actualização do jornal utilizo o programa *FrontPage*, que permite fazer grafismos mais complexos e elaborados. Porém, continuamos a utilizar programas normais como o *Coreldraw* para compor os anúncios, o *PaintShop* na composição da imagem e o *Sound Forge*, para tratamento de som.

D. — Acredita que a expansão da informação digital poderá substituir os formatos tradicionais dos média?

P.B. — Não. Há sempre espaço para todas as formas e o meio digital vem apenas complementar aquelas já existentes. A Internet talvez seja a investida mais arrojada que apareceu contra outro meio, na medida em que consegue conjugar todos os outros. Num *site* podemos ter um jornal porque tem notícias e fotografias, uma rádio porque tem som, uma televisão pois tem imagem real e, ainda, uma agência noticiosa já que é actualizada em permanência. É verdade que por si só tem uma grande força, no entanto, não se dobra debaixo do braço, não se lê no autocarro, nem faz companhia no carro. O próprio *interface* entre o utilizador e o meio é pouco simpático pois é muito cansativo olhar para o monitor de um computador durante muito tempo. Deste modo, a maior parte dos visitantes do *Setubalnarede* opta por imprimir aquilo que quer ler. O que não deixa de ser uma vantagem, em relação à imprensa convencional, visto que só se imprime aquilo que de facto se quer ler, não havendo sobras de papel. O utilizador acaba por construir o jornal à sua medida.

D. — Essa é uma vantagem da Internet, quais são as outras?

P.B. — Além da vertente ecológica, a principal vantagem é o facto de conjugar os vários meios de comunicação social. A interactividade é também um ponto forte da *net*, na medida em que ao ler uma notícia no jornal o utilizador tem a possibilidade de fazer um comentário imediato através de *e-mail*. Todavia, dificilmente escreve uma carta para um jornal tradicional ou porque dá trabalho, ou talvez pensem que não vale a pena aborrecerem-se, e muito menos vão pegar num telefone para ligar pois a imprensa escrita ainda é um meio muito impessoal. Além disso, a Internet é ainda vantajosa já que permite

a interactividade dentro do jornal, com o estabelecimento de ligações directas (*links*) a assuntos relacionados com uma determinada notícia. Por um lado, os *links* dão a possibilidade de fazer um texto mais curto porque não é necessário explicar o que está para trás e, por outro lado, permitem denunciar mudanças de opinião dos protagonistas. Num jornal tradicional é mais complicado ir ver os arquivos, pois geralmente não se guardam as edições anteriores em casa. Outra vantagem da Internet é o facto de permitir fazer um controlo rigoroso do perfil do leitor. Enquanto num jornal de papel isso é complicado porque o número de tiragem não é rigoroso, nunca se sabe bem quantos jornais são impressos, desses nunca se sabe ao certo quantos são distribuídos e depois quantos são vendidos, não existindo uma noção daquilo que foi lido, num jornal digital é possível sabermos de uma forma fidedigna quantas visitas temos, de que local do país ou do Mundo estão a aceder, muitas vezes até se sabe qual é o servidor, e quais as notícias que estão a ser lidas. Deste modo, torna-se mais fácil aperfeiçoar o jornal aquilo que está a ser solicitado pelos leitores.

"Há sempre espaço para todas as formas e o meio digital vem apenas complementar aquelas já existentes."

D. — Mas, por exemplo, posso visitar o Setubalnarede várias vezes ao dia. Se todas essas visitas forem contabilizadas a estatística já não é fidedigna.

P.B. — Continua a ser porque a partir do momento em que se entra através do mesmo computador a segunda entrada já não é registada. Existe uma contagem real que marca o acesso do terminal de um computador e os servidores estão filtrados para só aceitarem um código por dia.

D. — Como se podem caracterizar os visitantes do Setubalnarede?

P.B. — O leitor do nosso jornal tem uma média de idades superior àquela que geralmente utiliza a Internet. O pico de utilizadores da *net* são jovens entre os 20 e os 25 anos e os nossos leitores têm idades

compreendidas entre os 35 e os 40 anos e, na maioria dos casos, pertencem à classe alta e média alta. Este é um factor curioso, e também um grande motivo de satisfação, pois embora sejam os jovens que mais utilizam a Internet não são eles que visitam o *Setubalnarede*, demonstrando que os nossos leitores têm objectivos precisos quando visitam o jornal.

D. — Em que aspecto a Internet pode ser desvantajosa?

P.B. — A única que desvantagem que existe prende-se com o facto de ser um *interface* e o utilizador sujeitar-se a olhar durante muito tempo para o monitor. Os custos das chamadas não são uma desvantagem, apesar de muitas pessoas ainda pensarem que o acesso à Internet é caro. Actualmente, quase todos os operadores disponibilizam ligações gratuitas à *net*, pagando-se apenas as chamadas locais. Além disso, os operadores em Portugal ainda não fornecem um serviço de grande qualidade. É frequente as linhas telefónicas estarem ocupadas ou a chamada cair a meio da ligação.

D. — Quais são os planos do Setubalnarede?

P.B. — Neste momento, o jornal já mexe com muita gente, os políticos lêem-no atentamente a partir do Parlamento, o que nos dá uma grande responsabilidade. Esta situação aumenta o grau de exigência do nosso trabalho e, conseqüentemente, faz

com que tenhamos de nos apetrechar com outros meios para nos dar capacidade de resposta. Deste modo, aquilo que começou por ser um projecto amador está a tornar-se uma empresa, e levou já a uma fase de reestruturação orgânica, ao nível da contratação de pessoas, da definição de funções e de objectivos do projecto. Outra prioridade é criar novos pólos de interesse no jornal como, por exemplo, uma secção, tipo base de dados, da região.

INTERNET: OS PRÓS E OS CONTRAS

- O meio reúne texto, imagem e som.
- Oferece uma grande quantidade de informação, mas que pode dificultar a selecção.
- O leitor apenas imprime o que deseja, evitando gastos desnecessários de papel.
- Maior interactividade utilizador-fonte, assim como dentro de cada página, através de *links*.
- Controlo fidedigno do perfil do utilizador.
- Dificuldade em permanecer muito tempo em frente ao monitor.
- Os operadores não garantem muita qualidade, o que se reflecte na dificuldade em fazer a ligação ou constantes interrupções da chamada telefónica.

“O utilizador acaba por construir o jornal à sua medida.”

E assim Nasceu a Internet...

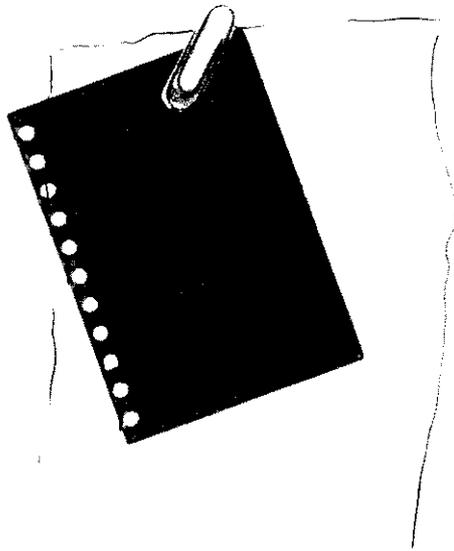
1875 — Graham Bell inventa o telefone e a primeira linha telefónica é aberta no ano seguinte. Em 1878 entra em funcionamento, em New Haven (EUA), a primeira central telefónica. Também em 1878 é criado, por David Hughes, o microfone.

1946 — Computador: aparece o primeiro computador digital electrónico, o ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Calculator), concebido na Universidade de Pensilvânia (EUA) por John Eckert e John William Mauchly.

1968 — Scanner: os ingleses Hounsfield e Ambrose inventam o scanner, aparelho que faz a leitura de imagens e de texto, digitalizando-os de forma a serem armazenados em computador. Seria utilizável em 1971.

1981 — Microcomputador: a IBM lança os primeiros computadores pessoais.

1990 — Internet: a World Wide Web (WWW) faz a sua estreia mundial. Trata-se de um sistema de hipermédia que permite aceder a inúmeras fontes da Internet.



Fórum

Recursos Humanos 2000

O ESTADO DA ARTE
DA GESTÃO DAS PESSOAS

O fórum Recursos Humanos 2000 terá lugar no pequeno auditório da Culturgest, nos dias 22 e 23 de Março. Trata-se de uma iniciativa que se realiza pelo quinto ano consecutivo.

Este evento tem promovido anualmente um encontro de sensibilidades dos diferentes actores que intervêm na gestão de pessoas. O mesmo tem constituído um assinalável êxito, dado a craveira intelectual e a elevada experiência empresarial

dos conferencistas e moderadores dos painéis temáticos.

Além do patrocínio da APG a esta iniciativa, o fórum Recursos Humanos tem contado com o apoio das principais associações científicas e profissionais que desenvolvem a sua actividade nos diferentes domínios da gestão das pessoas em Portugal e por outras instituições que têm dado um apoio inestimável a esta iniciativa e que muito tem contribuído para o seu sucesso.

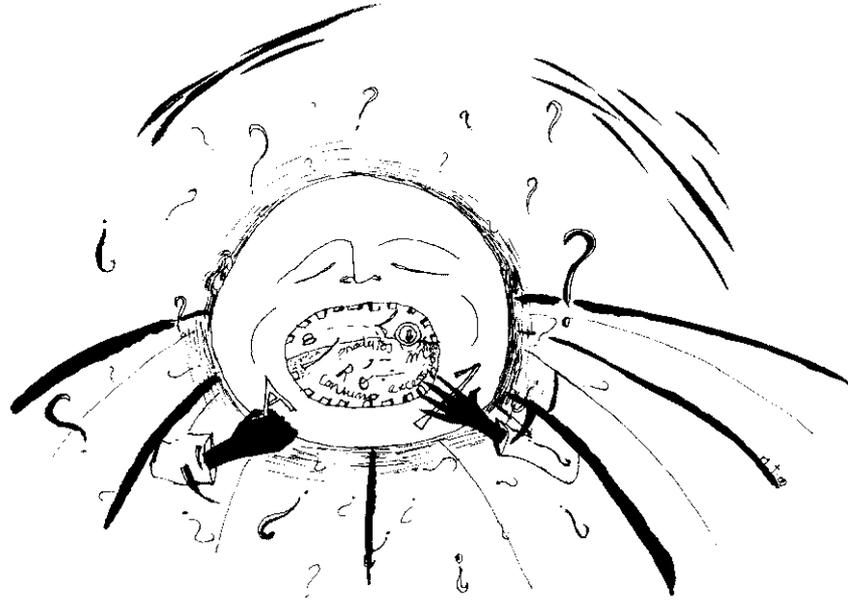
Os conferencistas e moderadores dos debates deste evento são personalidades nacionais e estrangeiras que gozam de indiscutível prestígio e experiência empresarial. Entre estes contam-se gestores de empresas de projecção internacional, reputados académicos de diversas universidades nacionais e estrangeiras, directores de mestrados nas áreas da gestão dos recursos humanos e do comportamento organizacional, presidentes de associações e organismos públicos e directores de publicações nacionais prestigiadas.

As suas comunicações e a discussão que se irá gerar neste fórum de troca de ideias e debate contribuirão certamente para o avanço entre nós da reflexão e das práticas correntes da gestão das pessoas. Para esclarecimentos complementares deverá ser contactada a secretária da organização do fórum, Dra. Catarina Castanheira, através de:

Telefone: 21 302 15 24

Fax: 21 302 14 89

E-mail: rheditora@mail.telepac.pt



Mais de 1000 milhões de pessoas, no Mundo inteiro, vivem abaixo do limiar de pobreza; 2000 milhões de pessoas não têm acesso a água potável; 3000 milhões não possuem instalações sanitárias.

Morrem, anualmente, 18 milhões de pessoas por causas ligadas à pobreza; 120 milhões de pessoas estão desempregadas e 700 milhões em subemprego; 130 milhões de crianças não têm acesso à escola.

Combustíveis fósseis — as actividades das multinacionais são responsáveis pela emissão de mais de metade dos gases causadores do efeito de estufa, controlando 50 por cento da extracção e refinação de petróleo e idêntica percentagem de extracção, refinação e comercialização de gás e carvão.

CFC (clorofluorcarbonetos) — as multinacionais detêm o controlo exclusivo da produção e uso de CFC responsáveis pela destruição da camada de ozono.

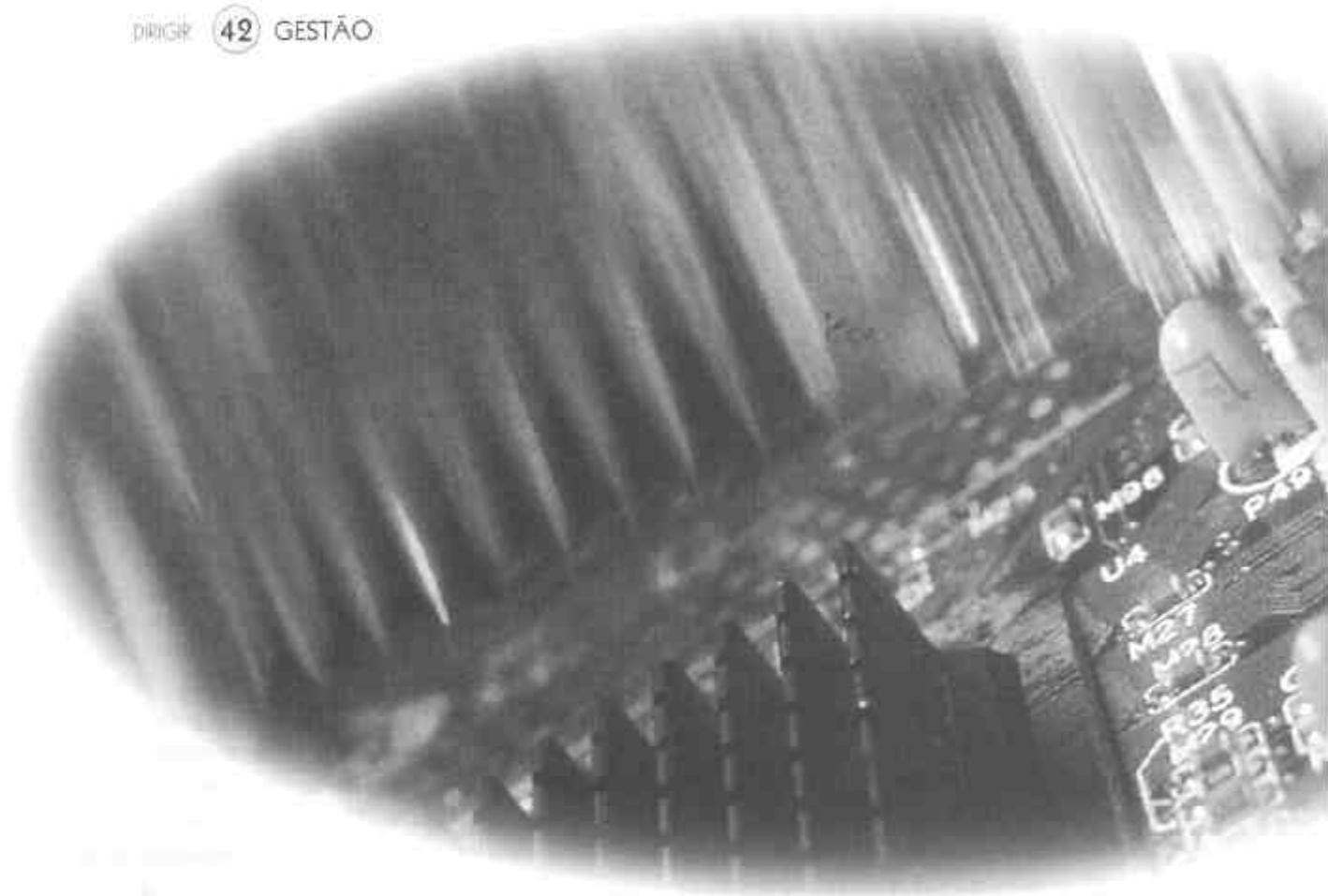
Os países em desenvolvimento são responsáveis por 96 por cento dos resíduos radioactivos e 90 por cento dos clorofluorcarbonetos (responsáveis pela destruição da camada de ozono).

Vinte por cento da população mundial, vivendo nos países desenvolvidos, é responsável pelo consumo de 85 por cento da produção mundial de alumínio, 80 por cento da energia, 75 por cento da madeira, 65 por cento da carne, fertilizantes e cimento, 50 por cento dos cereais e 40 por cento da água potável.

Agricultura — a maior parte das reservas de sementes a nível mundial é controlada por 20 multinacionais que detêm também 90 por cento da comercialização de pesticidas.

Produtos químicos tóxicos — as grandes multinacionais são responsáveis pela produção da quase totalidade de cloro — o componente básico de alguns dos produtos químicos sintéticos mais tóxicos que se conhecem.

Comércio de produtos perigosos — as multinacionais são as maiores exportadoras e importadoras de produtos e tecnologias proibidas em alguns países por razões sanitárias e de segurança. Na última década, 25 por cento dos pesticidas exportados pelas multinacionais dos Estados Unidos eram produtos químicos proibidos, não registados, ou retirados do mercado... nos Estados Unidos.



A Gestão de Informação e a Comunicação nas Organizações

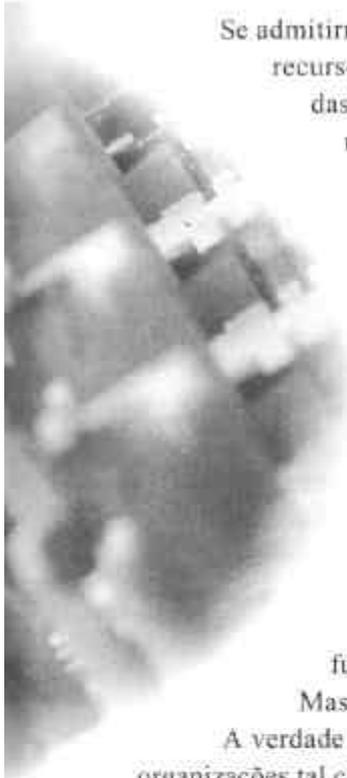
•
JOSÉ MARIA PEDRO

Inspector das Finanças, Director

◊

As tecnologias de informação e comunicação evoluíram tanto nos últimos anos que nos parece estranho alguém ter sobrevi-

vido sem telemóvel, Internet, televisão e rádio. Parece que a Pré-história durou até ao século passado.



Se admitirmos que a informação é um recurso essencial ao funcionamento das organizações e que as melhores decisões são tomadas com informação de qualidade por pessoas conhecedoras dos problemas a resolver, estaremos a reforçar outra ideia: se era *impossível* ter informação oportuna e de qualidade, parece então que as organizações tomavam decisões por palpite ou insuficientemente fundamentadas.

Mas as aparências iludem.

A verdade é que existiram organizações tal como agora, algumas com grandes dimensões e com muita qualidade nas suas decisões.

O que faz sobreviver e sobressair as organizações em determinado ambiente são as suas vantagens competitivas originadas em estratégias consistentes e ambiciosas, em processos de funcionamento otimizados, no relacionamento estreito com o ambiente transaccional externo, especialmente com os clientes, na capacidade de inovação e adaptação. São estes factores, todos dependentes da informação e do conhecimento, que distinguem uma organização das restantes do seu tempo e a tornam única.

O que é extremamente perigoso para as organizações, porque põe em causa a sua sobrevivência, é ficar para trás na adopção dos meios da época. Isto é, se uma empresa não adopta e integra as inovações verificadas nas tecnologias da informação e comunicação está condenada ao fracasso e provavelmente ao desaparecimento. Uma empresa actual a funcionar como em 1900 não poderia sobreviver. Sem meios de comunicação adequados ao seu tempo ficaria isolada, os seus produtos seriam

tão caros e de tão baixa qualidade que ninguém os compraria.

A parte mais interessante da evolução recente das comunicações é que estão de facto a generalizar-se. Isto é, a adopção é massiva. Falamos de Internet, de Intranet e de Extranet e usamos estes termos como quem fala de sapatos, botas e sandálias. São termos banais. Há uma ou outra pessoa que ainda não os distingue, mas todos sabem que os primeiros servem para trocar informação e os segundos para calçar. A analogia que queremos fazer entre a Internet e os sapatos é muito simples: se andar descalço, estraga os pés, ninguém lhe dá emprego, constipa-se, provavelmente adoece e pode morrer antes da data

prevista. Se não usar os meios de comunicação, como a tecnologia Internet, está fora do seu tempo e pode ter problemas de sobrevivência.

A ADOÇÃO DA INTERNET É INEVITÁVEL

A Internet assumiu-se como um meio excepcionalmente poderoso na troca de informação e de relacionamento entre as organizações e os seus clientes. Criar um *site* na Internet e utilizá-lo para divulgar informação sobre os produtos, aceitar encomendas, receber e trocar correspondência por *e-mail*, é como tornar as paredes da empresa transparentes e alargar os seus limites até à casa dos clientes. A distância não tem qualquer relevo para a troca de informação neste contexto, a morada n.º 20 do Pátio das Orquídeas, passa a ser o www.qualquercoisa.pt que não sabemos onde fica. Deixámos de ter um local de mercado, passámos a dispor de um espaço virtual de mercado imenso. Se a sua organização tem ambições quanto à sobrevivência no futuro,

O que é extremamente perigoso para as organizações, porque põe em causa a sua sobrevivência, é ficar para trás na adopção dos meios da época.

não olhe para trás. A Internet é um meio do seu tempo, para sobreviver é obrigado a adoptá-la, alimentá-la e mantê-la rápida e atractiva. A Intranet é uma aplicação da tecnologia Internet à relação entre os empregados ou colaboradores no interior da organização. Contribui para melhorar a disponibilização de informação porque beneficia da tal transparência das paredes e da ausência de distância. Lembre-se que agora os limites da organização já não são as paredes de cimento nem a porta principal, são os que resultam da sua capacidade de relacionamento. O que

separa a Internet da Intranet são as barreiras feitas por *software* e *hardware*, instaladas através de acesso condicionado por identificação de utilizador (*user* e *password*) e equipamento de protecção onde passam as comunicações (*firewall*). A Intranet também é um meio do seu tempo, por isso deve adoptá-la se pretende sobreviver. A Extranet surge quando abrimos a Intranet da empresa aos fornecedores

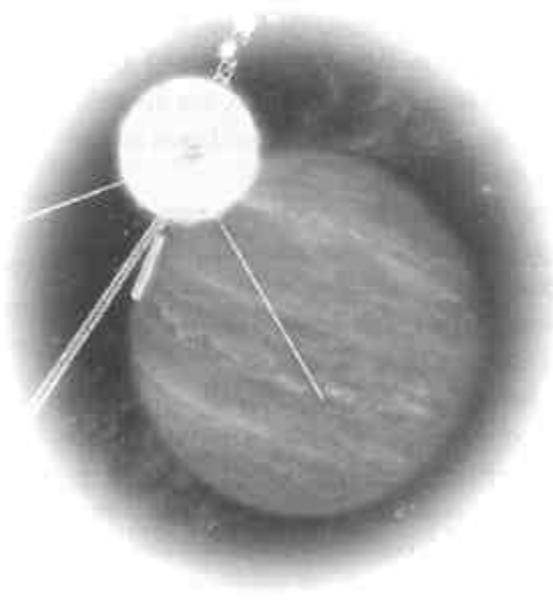
e clientes para relacionamento e integração dos sistemas de informação da empresa como a gestão de *stocks*, a facturação e outros sistemas semelhantes. Esta operação de transparência aplicada aos sistemas de informação da empresa reduz o tempo de circulação da informação, aumenta a qualidade da informação, reduz a necessidade de intervenção humana, fazendo baixar por isso os custos e a possibilidade de erros. Trata-se de outra inovação que é indispensável adoptar. A sobrevivência aconselha-o.

Os teóricos do conhecimento recentes afirmam que o indivíduo é naturalmente transparente à informação porque os seus sentidos mantêm um contacto inevitável com os objectos

e acontecimentos exteriores. Ao abrir os limites da organização e ao torná-la transparente, as tecnologias da comunicação potenciam essa característica das pessoas. A criação de conhecimento individual depende ainda da capacidade de absorção e agilidade mental dos indivíduos para relacionar as novas realidades com as experiências anteriores.

Uma vez que os indivíduos ficam mais qualificados individualmente, quando usam convenientemente os meios de comunicação, espera-se naturalmente igual efeito nas organizações onde estes indivíduos actuam. Com a actual facilidade de obter informação, podemos dizer que estamos numa época de ouro com potencialidades inenarráveis para as organizações que se antecipem no aproveitamento dos meios de comunicação. Mas o ouro só será aproveitado pelas organizações capazes de o distinguir entre os resíduos. Não é suficiente possuir um bom par de sapatos para estar à frente e ganhar a corrida. É absolutamente indispensável saber usar os desenvolvimentos da ciência e da tecnologia nas organizações para conseguir obter e manter as vantagens competitivas. Só assim uma organização poderá sobressair no seu tempo.

Não basta adoptar, é absolutamente indispensável saber usar os desenvolvimentos da ciência e da tecnologia de comunicação nas organizações



CRIAR UMA EMPRESA

•
J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir

○



Porque Fracassam as

Neste artigo, a intenção
 é analisar alguns motivos
 que levam muitas empresas
 a viverem permanentemente
 “com a corda na garganta”,
 em comparação com os motivos
 que levam outras a terem sucesso.
 A ideia básica é a de que a
 consciência do erro de uns pode
 significar o acerto de outros.

Como bem mostrou Dom Quixote, um empreendimento imagina-se e inicia-se com entusiasmo; mas na maior parte das vezes sai-se dele com dificuldade. Não trataremos aqui propriamente de como se sai de um empreendimento, mas *porque* dele se sai. Isto reveste-se de grande importância, tendo em conta a enorme quantidade de pequenas e médias empresas cronicamente em dificuldade ou que precocemente abandonam as suas actividades.

INEXPERIÊNCIA EMPRESARIAL

São abundantes as considerações acerca de factores que dificultam o sucesso das pequenas empresas. De todas essas considerações, uma que surge com grande frequência é a **inexperiência no ramo de negócio**.

Com efeito, iniciar determinado empreendimento deve implicar o conhecimento e o domínio das questões técnicas pertinentes ao ramo de negócio em que se pretende actuar.

O insuficiente domínio das especificidades técnicas do negócio é quase sempre, e em particular nas pequenas empresas, um obstáculo incontornável. Podem, por exemplo, os gestores de uma grande empresa de aviação, ou de construção civil, apoiados tecnicamente por especialistas, dispensarem-se de saber como se pilota um avião ou com que proporções de areia e água se faz o cimento. Mas quando o pequeno empresário não domina suficientemente o negócio em que opera, normalmente é a própria viabilidade da sua empresa que está em causa.

Outro factor que apresenta relação directa com o insucesso é a **falta de experiência de gestão**. Entre ser um bom mecânico, um bom programador informático ou um bom cozinheiro, e gerir eficientemente uma oficina de reparação de automóveis, uma *software-house* ou uma cadeia de restaurantes, existe, de facto, uma considerável diferença. Sem adequada formação e treino em gestão, dificilmente o empreendedor poderá adquirir os conhecimentos e experiência necessários para dirigir eficientemente o seu negócio.

Pequenas Empresas

O dirigente da pequena empresa tem que estar apto a entender o negócio em todas as suas facetas. Tem de compreender e responder aos problemas respeitantes a qualquer das funções em que se desdobra a actividade de uma empresa. Se concentrar o seu tempo e energia na função ou funções para que se sente mais vocacionado — seja a função comercial, a produção ou a financeira — e negligenciar as outras, só por mero acaso esse facto deixará de se reflectir adversamente na consecução dos objectivos pretendidos.

O **desconhecimento dos princípios e instrumentos básicos de gestão** — traduzido em deficiências de controlo ou mesmo em incorrectas decisões de gestão — é ainda outra causa relevante do fracasso de inúmeras pequenas unidades.

Todavia, não só factores ligados ao conhecimento do negócio ou à experiência de gestão concorrem para o fracasso das pequenas empresas. Outros, digamos de ordem psicológica, actuam no mesmo sentido. A falta de resistência ao *stress* e a incapacidade de conviver com o risco não podem fazer parte do espírito do empreendedor. O “empreendedor bem sucedido” geralmente acaba por ser aquele que, física e psicologicamente, melhor consegue resistir aos sacrifícios e às adversidades.

O EFEITO DE SANDUÍCHE

Entre as causas que frequentemente estão na origem do insucesso das pequenas empresas existem factores internos (já anteriormente referidos) e factores externos. Entre os externos existe o chamado “efeito de sanduíche”.

Um problema comum a muitas pequenas empresas é que compram a grandes fornecedores e vendem para grandes clientes, ficando na situação em que os preços de compra são impostos pelos fornecedores e os preços de venda são impostos pelos clientes. Qual sanduíche entre mandíbulas, a pequena empresa acaba por ser devorada. Uma possível alternativa pode ser a de diver-

sificar, sempre que possível, tanto em termos de fornecedores como em termos de clientes.

Outra possibilidade está na escolha dos próprios produtos ou da actividade a que se deve dedicar. As potencialidades de obtenção de lucros variam com a fase do ciclo de vida em que o produto/actividade se encontra. Produtos em fase de lançamento (produtos novos) permitem normalmente margens de lucro mais elevadas. Nas fases de crescimento as margens que podem ser praticadas tendem a reduzir-se. Na fase de maturidade a empresa perde normalmente poder negocial face ao menor interesse dos clientes.

Outro factor de grande influência é o não menos referido **problema financeiro**.

A falta, logo à nascença, de opções financeiras correctas é provavelmente a maior ameaça aos pequenos empreendimentos na fase seguinte à da sua criação. “Anemia congénita” (insuficiência de capitais próprios) e “transfusões de emergência” (recurso excessivo ao crédito de curto prazo) são problemas comuns.

Ao criar uma empresa, as necessidades de capital, seja para financiar o investimento seja para suportar o funcionamento durante o período de arranque, devem ser estimadas com grande realismo. Além disso, uma parte significativa dessas necessidades (entre 30 por cento a 50 por cento) deve ser financiada por capitais próprios. Em muitos casos, erroneamente, avaliam-se as necessidades de financiamento levando em consideração apenas o custo das máquinas e outros investimentos, deixando a descoberto a compra de existências ou o pagamento de despesas correntes

○ empresário deve estar preparado para reagir e de preferência antecipar as variáveis que poderão influenciar o seu negócio, tais como inflação, evolução tecnológica, alteração dos hábitos do consumidor, concorrência, etc.

como rendas, seguros e outras durante o período de arranque.

Capitais próprios insuficientes e necessidades financeiras subdimensionadas são, pois, “pecados” originais que as pequenas empresas geralmente pagam demasiado caro. Tentam contornar a falta de dinheiro pela via do crédito — bancário ou de fornecedores. No entanto, o excesso de endividamento, assim como o desajustamento frequente entre os prazos de aplicação e de exigibilidade desses créditos, fazem com que — como diz o ditado — a emenda não seja melhor que o soneto. As consequências são sempre as mesmas: falta de liquidez, falta de dinheiro para normalizar a exploração, descontrolo dos custos finan-

ceiros, dificuldades de pagamento dos compromissos vencidos. Uma autêntica **sanduíche financeira** em acção.

DESENTENDIMENTO ENTRE SÓCIOS

Muitas pequenas empresas revestem a forma de estabelecimentos em nome individual. No entanto as formas societárias — em especial as sociedades por quotas — estão também muito generalizadas. E se o não estão mais (ou se certas sociedades são meramente fictícias — sociedades do tipo marido e mulher) uma das razões é certamente o risco de desentendimento entre os sócios.

Este é, aliás, um aspecto bem revelador da importância dos aspectos pes-

soais para o êxito ou inêxito dos pequenos empreendimentos. Não quer dizer que o problema não exista nas grandes organizações. Sucede no entanto que estas beneficiam de sistemas de administração mais complexos, de tipo racional, que tende a ser relativamente impessoal e autónomo. Este sistema age no sentido de atenuar as idiosincrasias pessoais, ao procurar modelar as variações individuais segundo um padrão racional burocrático. Nas pequenas empresas, as qualidades e defeitos individuais dos proprietários, assim como certos eventos pessoais (morte, doença, etc.) afectam de modo mais profundo o futuro da empresa, podendo mesmo acarretar o fim do empreendimento.

O problema, portanto, particularmente nas empresas de pequena dimensão, é poderem surgir conflitos de interesses ou choques de personalidade entre os sócios. Como se costuma dizer, “muitos cozinheiros estragam a comida”. Aconselha-se, por isso, um cuidado redobrado na elaboração do clausulado relativo ao pacto social, documento onde se estabelecem os direitos, deveres e regras de relacionamento entre os sócios. Isto para além, evidentemente, da escolha criteriosa das pessoas a eleger como sócios. Uma sociedade, como qualquer equipa, baseia-se na compreensão e confiança dos seus membros, e isso pode levar anos a conseguir.

“A CULPA É DA CHUVA”

Quando interrogados os próprios empresários sobre a razão das dificuldades ou do insucesso das suas actividades, a falta de dinheiro é, regra geral, o factor mais apontado. Todavia, concorrência desleal, impostos ou o elevado custo da mão-de-obra são também apontados com bastante frequência.

Não se pretende dizer que tais problemas não existam. Sucede, contudo, que enfatizar esses problemas significa, muitas vezes, minimizar factores endógenos que são tanto ou mais importantes do que aqueles para o êxito dos pequenos empreendimentos.

Um desses factores é a **falta de perspectiva estratégica**. O empresário — da pequena como o da grande empresa — não pode deixar de estar atento às rápidas transformações que caracterizam a economia dos nossos dias. Deve estar preparado para reagir e de preferência antecipar as variáveis que poderão influenciar o seu negócio, tais como inflação, evolução tecnológica, alteração dos hábitos do consumidor, concorrência, etc.

Outro factor que tantas vezes contribui para o inêxito dos pequenos empreendimentos é a **falta de competitividade**.

Mais do que por insuficiência de dinheiro, os insucessos das pequenas empresas medem-se pela falta de clientes. As empresas — pequenas ou não, tanto faz — que não puderem competir eficientemente em aspectos decisivos para o mercado tais como qualidade dos produtos/serviços oferecidos, preços praticados ou garantia de serviços pós-venda, definitivamente estão condenadas ao insucesso. Se a empresa tiver clientes suficien-

Qualquer fracassado dirá que o sucesso é uma questão de sorte. Mas convenhamos que, em negócios, raramente o sucesso só é isso.

tes, ela pode fazer quase tudo errado e ganhar dinheiro. Mas se não tiver clientes (falta de competitividade ou falta de mercado) bem pode fazer tudo certo que será sempre mal sucedida.

Muitos empreendedores iniciam o seu negócio em actividades de que gostam e de que já têm experiência. Embora seja importante fazer algo de que se goste, tal não constitui só por si garantia de sucesso. Como é óbvio, a empresa deverá oferecer aquilo que os clientes pretendem e não necessariamente aquilo que apraz ou convém a quem vende.

Finalmente, também não é raro, quando interrogado sobre as dificuldades do negócio, o empresário apontar “esta crise”, “este governo”, “esta economia”, “esta burocracia”, “esta concorrência”, e mais uma série infindável de “estes” e “estas” como que justificando o seu fracasso com motivos, gerais e conjunturais, que lhe são estranhos. Numa palavra, nada tem a ver com o fracasso, a não ser o facto de ser sua vítima. É claro, se o telhado mete água, a culpa só pode ser da chuva.

Diga-se de passagem que este modo de encarar as coisas não é apanágio exclusivo dos pequenos e médios empresários — é humano. Mas o que é facto é que, invariavelmente, a falta de autocritica do empreendedor em relação à forma como entra no negócio e como o administra, na melhor das hipóteses aparece como o último dos motivos do fracasso.

“UMA QUESTÃO DE SORTE”

Finalmente a sorte.

A sorte também pode ter um papel fundamental no sucesso de qualquer empreendimento. Claro que pode. Por vezes uma pontinha de sorte é suficiente para fazer a diferença entre um empreendedor bem sucedido e outro mal sucedido no mesmo ramo de actividade.

Muitos empresários acreditam na sorte, mas a sua noção de sorte não corresponde àquela que geralmente se tem em mente. Isto é, nenhum empresário digno desse nome coloca o destino nas “mãos” da sorte. Constrói-o ele próprio. Se puder ser com a ajuda da sorte tanto melhor. “Ajuda-te e Deus te ajudará.”

Em suma: qualquer fracassado dirá que o sucesso é uma questão de sorte. Mas convenhamos que, em negócios, raramente o sucesso só é isso.

DISSE SOBRE GESTÃO

“... **O** trabalho, a saúde, o ensino e a produção serão suportados e influenciados pelas telecomunicações. Mas, apesar da crescente comunicação, aumentarão as ameaças de solidão...”

Gonçalo Sequeira Braga

“... **A**o criar-se um *site* na Internet, lança-se informação para o espaço virtual, para uma terra de ninguém onde todos podem pisar os pés...”

José de Faria Costa

“... **U**m individuo que escreva cartas familiares está sintonizado com o pensar, enquanto um palrador de telemóveis nunca gastará um minuto a reflectir...”

Artur Anselmo
In Notícias do Milénio

As Tecnologias e o

•
ALBUQUERQUE TAVARES

*Licenciado em Educação Física; Mestre em Ciências
da Comunicação*

○

“A palavra progresso não terá
qualquer sentido enquanto
existirem crianças infelizes.”

Albert Einstein

Não somos daqueles pessimistas profundos que olham para um computador e dizem: “É o diabo encarnado em máquina!”

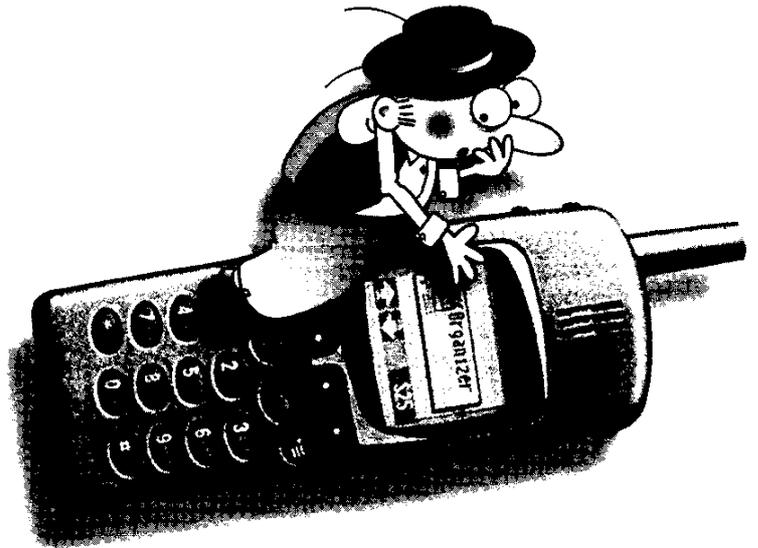
E contra ele apontam cruces e holofotes para o cegarem, benzendo-se e rezando aos céus pedindo protecção.

Muito conhecida ficou também aquela frase de um céptico perante a tecnologia e os seus desenvolvimentos. De forma curta ele disse: “O cavalo já foi demais.”

Não partilhamos, claro, destes exageros de velhos do Restelo, mas também não damos saltos e urras de cada vez que uma nova tecnologia surge. Porque o que é facto é que o que salva o homem não é nada de exterior. Podemos andar em aviões cada vez mais avançados e manter, como mantemos, em geral, em grupo, enquanto Humanidade, valores de brutos, de vulgares *Australophithecus*.

E se queremos alguém com autoridade sobre esta questão, ouçamos as palavras sábias de Albert Einstein: “A palavra progresso não terá qualquer sentido enquanto existirem crianças infelizes.”

Coração



A Metade Boa

Mas claro que a tecnologia nos dá muito. Principalmente para nós, os que pertencemos à classe dos Preguiçosos Convictos. Com a tecnologia fazemos mais, mexendo-nos cada vez menos. O homem do futuro será alguém que, definitivamente, esqueceu os músculos, como se os tivesse guardado numa gaveta algures numa casa longínqua. É que por cada tecnologia que aparece é como se nos roubassem um movimento. Quem é que ainda se levanta para mudar de canal de televisão? Mas é evidente que a tecnologia não fomenta só a preguiça corporal. Para já transforma os muitos que somos e o muito longe que vivemos uns dos outros em proximidade, possibilidade de contacto. Dizia o célebre investigador McLuhan que a tecnologia é o prolongamento do corpo, como se realmente começássemos a ter ouvidos gigantescos (capazes de ouvir alguém a falar do outro lado do mundo), e olhos também gigantescos (capazes de ver alguém que esteja do outro lado do mundo). O que a tecnologia dá, então, é essa capacidade para ver e ouvir muito longe, mas há mais: passamos papéis de uma mão para a outra como se o estivéssemos a fazer por debaixo da porta do vizinho, quando afinal aqui o vizinho está a milhares de quilómetros de distância. E podemos ainda, graças à tecnologia, trocar cartas de amor instantâneas, sem correr o risco

de na altura da recepção dessa cheirosa missiva os amores já se encontrarem desactualizados. Quase que podíamos imaginar o seguinte texto publicitário: "Adequado à vertiginosa rapidez de alguns amores contemporâneos, e em contraste com a grande lentidão daqueles namoros clássicos, aí está o *e-mail*. O único meio de as suas palavras estarem actuais com o seu coração!" O que queremos dizer é isto: é bom viver numa aldeia global e ainda melhor seria viver numa casa global ou, melhor ainda, numa sala global, num T0 global. Agora, isso só é bom quando a família se dá bem. Ora vejam lá o que é viver numa casa onde os irmãos partem alegremente cadeiras na cabeça uns dos outros? Portanto, em resumo, o que se propõe aqui, neste espaço, é simples: aproveitemos a fabulosa possibilidade de podermos usar a tecnologia mas, ao mesmo tempo, não nos esqueçamos de aperfeiçoar o coração, a alma e os ossos. Não nos esqueçamos de os tornar igualmente desenvolvidos. Porque só vale a pena viver numa aldeia global se os habitantes desse espaço forem seres decentes, com virtudes nobres e actuais. Como o sentido do progresso é imparável só há duas alternativas para o futuro: vivermos numa aldeia global, com crianças e adultos infelizes, ou vivermos numa aldeia global de pessoas decentes, solidárias e fraternas. Claro que cairmos para um lado ou para o outro não depende do número de máquinas ou roldanas. Depende do coração.



Euros e Escudos: Dupla Circulação de Moeda Restringida

As notas e moedas em euros passarão a ser as únicas divisas com curso legal nos onze países da União Económica e Monetária o mais tardar a partir do início do mês de Março de 2002. Esta decisão pressupõe que o período de dupla circulação entre as divisas nacionais e as novas notas e moedas em euros, que serão introduzidas a partir de 1 de Janeiro de 2002, será encurtado para um período máximo de dois meses, quando inicialmente se previa que o período de dupla circulação de moeda se pudesse estender até ao final do mês de Junho desse ano.

Portugal Assume a Presidência da União Europeia

Oito anos após ter assumido, pela primeira vez, a presidência rotativa da União Europeia, em 1992, Portugal volta a assumir essa responsabilidade durante o primeiro semestre de 2000. O programa e os diversos eventos que irão decorrer no nosso País (com natural destaque para o Conselho Europeu Extraordinário, que terá como tema central o Emprego, e que se realizará em Lisboa, nos dias 23 e 24 de Março, e para o Conselho Europeu que decorrerá em Santa Maria da Feira nos dias 19 e 20 de Junho) poderão ser consultados na Internet, no endereço www.portugal.ue-2000.pt.

Plano de Desenvolvimento Regional Define Objectivos para Portugal

Melhorar a utilização das verbas do Fundo Social Europeu e desconcentrar pelas regiões os investimentos proporcionados pelo III Quadro Comunitário de Apoio são duas das principais apostas do Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) português. Tendo subjacente o objectivo de “recuperar o atraso estrutural de Portugal no espaço de uma geração”, o PDR propõe uma verba de 9893 mil milhões de contos para o período compreendido entre 2000 e 2006.

Novo Organismo Reforça Combate à Fraude na UE

A Comissão Europeia aprovou recentemente a constituição de um novo organismo de luta contra a fraude em todas as instâncias da União Europeia. O OLAF, sigla pela qual passará a ser conhecido, disporá de total independência e um vasto campo de actuação.

Informação On-Line Sobre o Euro

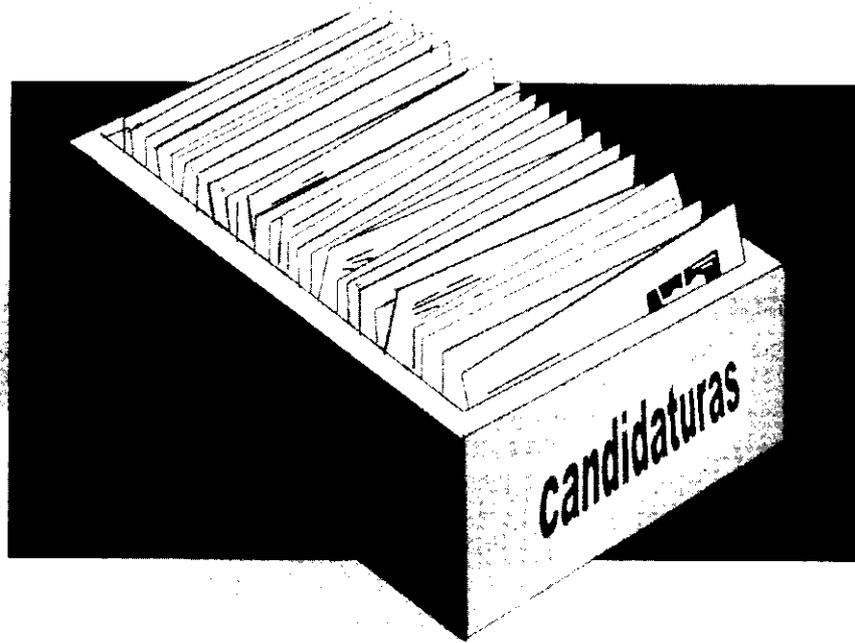
A Comissão Euro do Ministério da Economia disponibiliza um conjunto alargado de informações *on-line* sobre o euro e sobre a União Económica e Monetária (calendário, plano de acção, registo de imprensa, legislação, publicações, eventos, etc.) que poderão ser consultadas através da Internet, no endereço www.euro-empresas.min-economia.pt, ou telefonicamente pelo n.º 21 389 00 68/75.

●
NUNO DE OLIVEIRA PINTO

Docente universitário

Auditor; Consultor de empresas

○



Como Apresentar Uma Candidatura

By *Carolina*

Muitos dos postos de trabalho disponíveis não são anunciados.

Porque não apresentar, então, uma **candidatura espontânea**?

O QUE É?

A candidatura espontânea é uma forma de se dar a conhecer, de fazer a sua promoção pessoal.

COMO?

- Escreva e publique o seu próprio anúncio de emprego (consulte os modelos).
- Escreva e envie uma carta de candidatura espontânea.

Faça a sua própria publicidade

COMO ESCREVER O SEU ANÚNCIO DE EMPREGO?

- Comece por recolher e analisar anúncios de ofertas de emprego, para aperfeiçoar a maneira de escrever o seu.
- Tenha em conta que, para ser eficaz, o anúncio deve ser:

- **Compreensível** (de fácil leitura).
- **Conciso** (escrito em estilo telegráfico).
- **Objectivo** (ressaltando os aspectos mais importantes para o posto de trabalho que pretende).
- **Apelativo** (de forma a motivar os potenciais empregadores a quererem conhecê-lo).

SE DECIDIU PUBLICAR O SEU PRÓPRIO ANÚNCIO, TENHA EM ATENÇÃO:

- **O aspecto gráfico** — destaque as palavras que melhor evidenciam a sua qualificação profissional ou o tipo de trabalho que procura.

- **O formato** — a apresentação, na vertical ou na horizontal.
Os anúncios publicados na horizontal chamam mais a atenção.
- **Dias e frequência de publicação** — aos fins-de-semana, em dias alternados ou seguidos.

Antes de o entregar para publicação peça opinião sobre ele a pessoas da sua confiança.

Nos contactos para publicar o seu anúncio, averigue da possibilidade da publicação ser gratuita ou das despesas serem pagas por um Clube de Emprego.

Publicar o seu próprio anúncio
é oferecer os seus serviços



A Carta de Candidatura Espontânea

O QUE É?

É uma carta dirigida a um empregador, oferecendo espontaneamente os seus serviços.
Ela é, geralmente, acompanhada do **currículo**.

A carta de candidatura espontânea
é a sua promoção junto do empregador

PARA QUE SERVE?

Serve para:

- suscitar o interesse do empregador;
- chamar a atenção para o seu currículo;
- expressar o seu interesse e motivação face ao posto de trabalho e à empresa;
- conseguir obter uma entrevista.

Aos empregadores interessam sobretudo
as suas motivações, ou seja, o que o leva
a querer trabalhar para eles

A carta de candidatura espontânea não é uma perda de tempo!

Embora muitas delas fiquem sem resposta, é costume, nalgumas empresas, conservá-las em arquivo durante um certo período de tempo — normalmente 6 meses a um ano — permitindo ao empregador fazer uma primeira escolha quando surge uma vaga.
Muitas vezes essa selecção é feita antes de o empregador se decidir a publicar um anúncio.
As empresas recrutam grande parte do seu pessoal a partir das candidaturas espontâneas que lhes são enviadas.

Não se dirija apenas às grandes empresas.
Terá tantas ou mais hipóteses de ser recrutado se se candidatar às pequenas e médias empresas

COMO PROCEDER?

Antes de escrever a carta de candidatura espontânea deverá:

- **Definir** com exactidão aquilo que pode e quer fazer.
Os empregadores querem pessoas motivadas que saibam o que querem fazer e que desejem integrar-se numa determinada empresa, por razões bem definidas.
- **Anotar e seleccionar** as actividades e empresas que melhor correspondam aos seus interesses.
Não se limite a escrever apenas uma carta de candidatura espontânea.

- **Informar-se** o mais possível sobre as empresas a que se candidata (dimensão da empresa, sua actividade principal, tipo de produtos ou serviços que presta, postos de trabalho existentes), através de, por exemplo:

- jornais, revistas e anuários especializados;
- cartazes publicitários ou anúncios da empresa;
- trabalhadores da própria empresa;
- associações empresariais e sindicatos.

Prepare-se para uma verdadeira campanha — terá de enviar várias dezenas de cartas às empresas que previamente seleccionou, pois só assim aumentará as suas probabilidades de obter entrevistas.

Saiba organizar o seu *dossier* de candidatura, defina o que procura e as razões da sua preferência por esta ou aquela empresa

COMO ESCREVÊ-LA?

A carta de candidatura espontânea deverá desenvolver três ideias principais, a cada uma das quais deverá corresponder um parágrafo:

1.º Parágrafo = Introdução

Prefira o motivo que o leva a contactar essa empresa e a querer candidatar-se a um posto de trabalho. Procure captar o interesse do empregador. Escolha um estilo directo e se possível original.

As empresas não são serviços sociais.
Não se interessam pelos seus problemas pessoais

2.º Parágrafo = Desenvolvimento

Procure demonstrar em que medida a sua formação e experiência poderão ser úteis, relacionando-as com o que sabe sobre a actividade da empresa. Evite banalidades, falsos elogios e frases pomposas. Não fale dos seus problemas pessoais.

Quem procura emprego não está a pedir nada.
Está a oferecer um serviço

3.º Parágrafo = Conclusão

Procure convencer o empregador a conceder-lhe uma entrevista.

Apesar de dever ser claro, convém não dizer tudo sobre si. Desperte nele o interesse em querer conhecê-lo melhor. Lembre-se que a carta de candidatura tem por primeira finalidade a marcação de uma entrevista e, só depois, a obtenção de um emprego.

Adopte, tanto quanto possível, a linguagem adequada à actividade específica da empresa. Termine a carta de forma atenciosa.

TENHA EM ATENÇÃO QUE:

A carta deve ser escrita em papel branco, formato A4, sem linhas:

- de preferência, à mão;
- com frases curtas e claras;
- sem erros de ortografia.

Não deve utilizar o *post-scriptum* (P.S). Se se der conta de que não mencionou um ponto importante, é preferível escrevê-la de novo.

Deve escrever os seus elementos de identificação (nome, morada e telefone) no canto superior esquerdo da folha. No caso de a carta ser acompanhada do currículo deverá escrever, no canto inferior esquerdo:

“Anexo: Currículo”

A carta é uma imagem de si!
Dê-lhe uma apresentação cuidada

A quem deve dirigir a carta?

- Ao director de Recursos Humanos, nas grandes empresas.
- Ao director da empresa, nas pequenas e médias empresas.
- Ao director da empresa, nas empresas de recrutamento e selecção (consulte os modelos).



O Seu Próprio Anúncio de Emprego

MODELOS

JOVEM QUALIFICADO (Técnico Vitivinícola)

Com 25 anos,
curso de Vitivinicultura de nível III,
estágio realizado
na Adega Cooperativa de...,
procura emprego
em empresa do ramo.
Disponibilidade imediata.

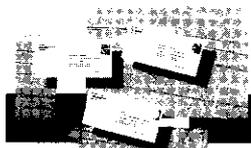
Telefone: 078 — XXX XX
Telemóvel — XXXX XX XX XX

COZINHEIRO

Competente, com muita experiência na cozinha tradicional portuguesa, disponível para trabalhar em qualquer parte do país.
Telefone: 082 — XXX XX

GESTOR FINANCEIRO

Todos os ramos de actividade, grandes e pequenas empresas, fiscalidade, consultadoria de gestão. Vasta experiência de direcção financeira em grupo económico com relações internacionais.
Telefone: 01 — XXX XX XX das 12 h às 15 h.



Carta de Candidatura Espontânea

MODELOS

Maria Fernanda da Costa
Rua dos Bacalhoeiros, n.º XX
3830 ÍLHAVO
Telemóvel — XXXX XX XX XX

Ílhavo, 00 de Janeiro de 2000

Exmo. Sr. Director de Recursos Humanos

Acabo de receber o meu diploma de Electrónica de Telecomunicações, com a qualificação profissional de nível III, equivalente ao 12.º ano.

Tenho conhecimento de que a vossa empresa lidera o mercado neste ramo de actividade, o que me dá garantias de ser o melhor local para poder desenvolver as competências que adquiri na minha formação.

Gostaria de, numa entrevista pessoal, poder prestar outras informações que penso serem de muito interesse.

Subscribo-me, com a mais elevada consideração

Maria Fernanda Costa

Anexo: Currículo

João da Silva
 Rua da Liberdade, n.º XX
 2800 Almada
 Telefone: XXX XX XXXXX

Almada, 00 de Julho de 2000

Exmo. Sr. Director

Tenho conhecimento de que a sua empresa se encontra em franca expansão. A minha experiência profissional é diversificada, tendo trabalhado durante dois anos por conta própria, como canalizador. Trabalho como serralheiro de tubos desde há 15 anos, numa grande empresa de construção naval. Avizinha-se agora a reestruturação desta empresa, com a extinção de várias postas de trabalho. Como penso que a minha experiência poderá ser enriquecedora para a vossa empresa, espero ter a oportunidade de, numa próxima entrevista, poder fornecer informações mais pormenorizadas.

Subscrovo-me com a máxima consideração

De V. Exa.
 Atentamente

João Silva

Anexo: Currículo

Maria Rosa Amaro
 Rua do Adro, n.º X
 7750 Mértola
 Telefone: (086) XX XXX

Mértola, 00 de Março de 2000

Exmo. Sr. Presidente

Tenho acompanhado com o maior interesse as actividades desenvolvidas pelo pelouro da Cultura dessa Câmara.

Sou licenciada em História de Arte, área que penso poder ser dinamizada por esse pelouro, dada a riqueza arquitectónica e arqueológica desta região.

Durante as minhas férias, enquanto estudante, participei em diversas iniciativas ligadas à arqueologia e à recuperação do património.

Na esperança de poder aprofundar as minhas perspectivas neste domínio aguardo a oportunidade de, numa próxima entrevista, dar mais informações.

Subscrovo-me com a máxima consideração

De V. Exa.
 Atentamente

Maria Amaro

Anexo: Currículo

●
 NOTA

Estes modelos dão apenas indicações para a elaboração de anúncios. Tenha em atenção, ao redigir o seu, que este deverá ser pessoal e original, por forma a motivar o futuro empregador. Os nomes de pessoas e de empresas são fictícios.



Solução Contra o Desemprego

Quer reestruturar a política comercial da sua empresa? Pretende aderir aos novos caminhos da economia digital e não sabe como? Então o programa Teleporto-Comércio Electrónico é a resposta aos seus problemas. Trata-se de um projecto-piloto da responsabilidade do Instituto do Emprego e Formação Profissional, no âmbito do Plano Regional do Emprego para a Área Metropolitana do Porto (PREAMP), que visa favorecer os novos caminhos da economia digital. O Teleporto abarca os nove concelhos da Área Metropolitana do Porto (AMP) e corresponde à primeira experiência no País. Numa primeira fase, o programa abrangerá 120 jovens desempregados e igual número de empresas onde irão ser integrados para desenvolverem um projecto de comércio electrónico que, consoante as necessidades de cada entidade, poderá passar pela criação de lojas virtuais ou por outro tipo de dinâmicas de comercialização via Internet. O período de formação estende-se por três meses enquanto o estágio se prolonga por um ano. O responsável pela delegação Norte do IEFP afirma-se absolutamente convencido do sucesso desta experiência inovadora, o que levará a um alargamento do seu enquadramento nos próximos anos, para além da questão imediata da ocupação de 120 desempregados durante um período de 15 meses.

Carlos Borrego sublinha, ainda, o forte contributo do Teleporto para o desenvolvimento das empresas. Mas há também a expectativa de que a inserção destes jovens no mercado de trabalho se prolongue para além do período de estágio. “O objectivo é que os formandos sejam factores de inovação e de desenvolvimento de cada uma das empresas, de modo que estas os considerem, assim como aos seus serviços, imprescindíveis”, refere. Apesar de não haver ainda uma avaliação efectiva dos estágios profissionais promovidos no âmbito do PREAMP desde Maio, Carlos Borrego admite que a taxa de empregabilidade deverá rondar os 90 por cento. Os custos desta primeira experiência do Teleporto-Comércio Electrónico estão orçados em cerca de 230 mil contos, dos quais aproximadamente 150 mil correspondem aos estágios profissionais, suportados em 50 por cento pelas empresas. O restante fica a cargo do IEFP. Os 120 jovens são divididos em grupos de 15, distribuídos por oito pólos de formação da responsabilidade de entidades com especialização nas áreas do multimédia: INESC (Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto), Universidade Portucalense, CESAE (Centro de Serviços e Apoio às Empresas), Instituto Multimédia, ISTEAC, Fundação da Juventude, Instituto de Soldadura e Qualidade e Associação Nacional das Empresárias. Entidades que disponibilizam, ainda, consultores para acompanhamento dos estágios. Os formandos

inscritos nos Centros de Emprego da AMP são todos jovens, com o 12.º ano e conhecimentos de informática e inglês. A faculdade de Engenharia da Universidade do Porto será a entidade avaliadora de todo o processo.

A fase de inserção no mundo do trabalho arranca em finais de Abril. Até lá decorrerá o período de selecção das 120 pequenas e médias empresas, estando ainda a ser ultimados os critérios-base da escolha.

Apesar disso há já várias empresas a manifestarem o seu interesse em participar no programa, que tem por meta atingir, até finais de 2003 — período de vigência do PREAMP —, um total de 500 jovens e igual número de entidades empregadoras.

Ilídia Pinto

In DN

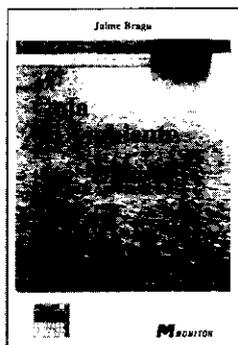
UIT Defende Definição Única e Global de Autenticação na Net

A regulamentação do comércio electrónico e as questões levantadas pela autenticação na Internet reuniram recentemente em Genebra, na Suíça, na sede da União Internacional das Telecomunicações (UIT), fornecedores de acesso, profissionais das telecomunicações, representantes governamentais

e juristas. A UIT, organização internacional que promove a coordenação entre governos e entidades privadas para a regulamentação das redes de telecomunicações e serviços a nível global, considera ser necessário regulamentar a assinatura e a identidade electrónica, bem como definir as regras das transacções internacionais, condições fundamentais da confiança dos clientes no comércio electrónico. Torna-se, por isso, fundamental que os governos e a indústria colaborem na harmonização de critérios para a autenticação na *Web*, sob o risco de se vir a assistir à “proliferação de padrões discordantes sobre o que constitui a ‘assinatura electrónica’ e sobre o que é que constituem certificados válidos em diferentes jurisdições”. A organização acredita ser o organismo mais bem colocado para promover a aproximação necessária entre as partes interessadas e decidiu reunir as recomendações que considera mais adequadas a fim de as submeter à apreciação final do seu conselho geral, que reunirá em Julho próximo.

In Público

Guia do Ambiente *As Empresas Portuguesas* *e o Desafio Ambiental*



Este guia destina-se a proporcionar um melhor conhecimento e, sobretudo, capacidade acrescida de interpretação e aplicação da legislação comunitária e portuguesa, hoje essenciais ao funcionamento das empresas e à sua competitividade.

Nele são abordados os normativos comunitários e todo o quadro legal e regulamentar na óptica da utilização pelas empresas, bem como a descrição sumária das várias técnicas normalmente utilizadas. Como objectivo último, este livro pretende servir de ferramenta útil às empresas para que estas possam situar-se devidamente no mercado e, portanto, serem competitivas.

Ficha Técnica

Título: *Guia do Ambiente — As empresas portuguesas e o desafio ambiental*

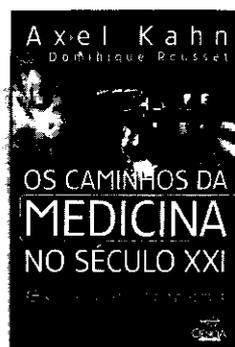
Autor: Jaime Braga

Editora: Monitor — Projectos e Edições, Lda

Colecção: Investimentos e Organização

À Venda nas Livrarias

Os Caminhos *da Medicina* *no Século XXI*



A evolução da Medicina e o sucesso das suas aplicações terapêuticas criam grandes esperanças à Humanidade mas também levantam alguns receios, nomeadamente quando se fala de Engenharia Genética.

Pensar sobre os progressos da Medicina é reflectir, por

exemplo, sobre a medicina predictiva, as terapias genéticas, as intervenções sobre os embriões humanos; é, igualmente, debater o engenismo ou a segregação no trabalho ou pelas companhias de seguros com base no genoma.

Estas e muitas questões cruciais para a Humanidade são debatidas ao longo desta obra, evidenciando-se a relação entre a evolução da Medicina e a gestão dessa mesma evolução pela sociedade onde ela se gerou.

Ficha Técnica

Título: *Os Caminhos da Medicina no Século XXI*

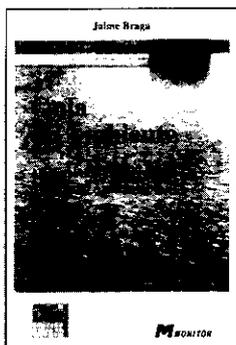
Autor: Axel Kahn, Dominique Rousset

Editora: Publicações Europa-América

Colecção: Forum da Ciência

À Venda nas Livrarias

Guia do Ambiente *As Empresas Portuguesas* *e o Desafio Ambiental*



Este guia destina-se a proporcionar um melhor conhecimento e, sobretudo, capacidade acrescida de interpretação e aplicação da legislação comunitária e portuguesa, hoje essenciais ao funcionamento das empresas e à sua competitividade.

Nele são abordados os normativos comunitários e todo o quadro legal e regulamentar na óptica da utilização pelas empresas, bem como a descrição sumária das várias técnicas normalmente utilizadas. Como objectivo último, este livro pretende servir de ferramenta útil às empresas para que estas possam situar-se devidamente no mercado e, portanto, serem competitivas.

Ficha Técnica

Título: *Guia do Ambiente — As empresas portuguesas e o desafio ambiental*

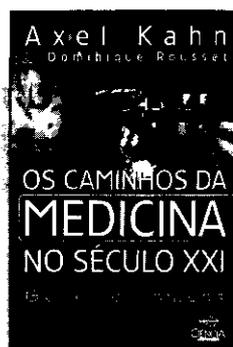
Autor: Jaime Braga

Editora: Monitor — Projectos e Edições, Lda

Colecção: Investimentos e Organização

À Venda nas Livrarias

Os Caminhos *da Medicina* *no Século XXI*



A evolução da Medicina e o sucesso das suas aplicações terapêuticas criam grandes esperanças à Humanidade mas também levantam alguns receios, nomeadamente quando se fala de Engenharia Genética.

Pensar sobre os progressos da Medicina é reflectir, por

exemplo, sobre a medicina predictiva, as terapias genéticas, as intervenções sobre os embriões humanos; é, igualmente, debater o engenismo ou a segregação no trabalho ou pelas companhias de seguros com base no genoma.

Estas e muitas questões cruciais para a Humanidade são debatidas ao longo desta obra, evidenciando-se a relação entre a evolução da Medicina e a gestão dessa mesma evolução pela sociedade onde ela se gerou.

Ficha Técnica

Título: *Os Caminhos da Medicina no Século XXI*

Autor: Axel Kahn, Dominique Rousset

Editora: Publicações Europa-América

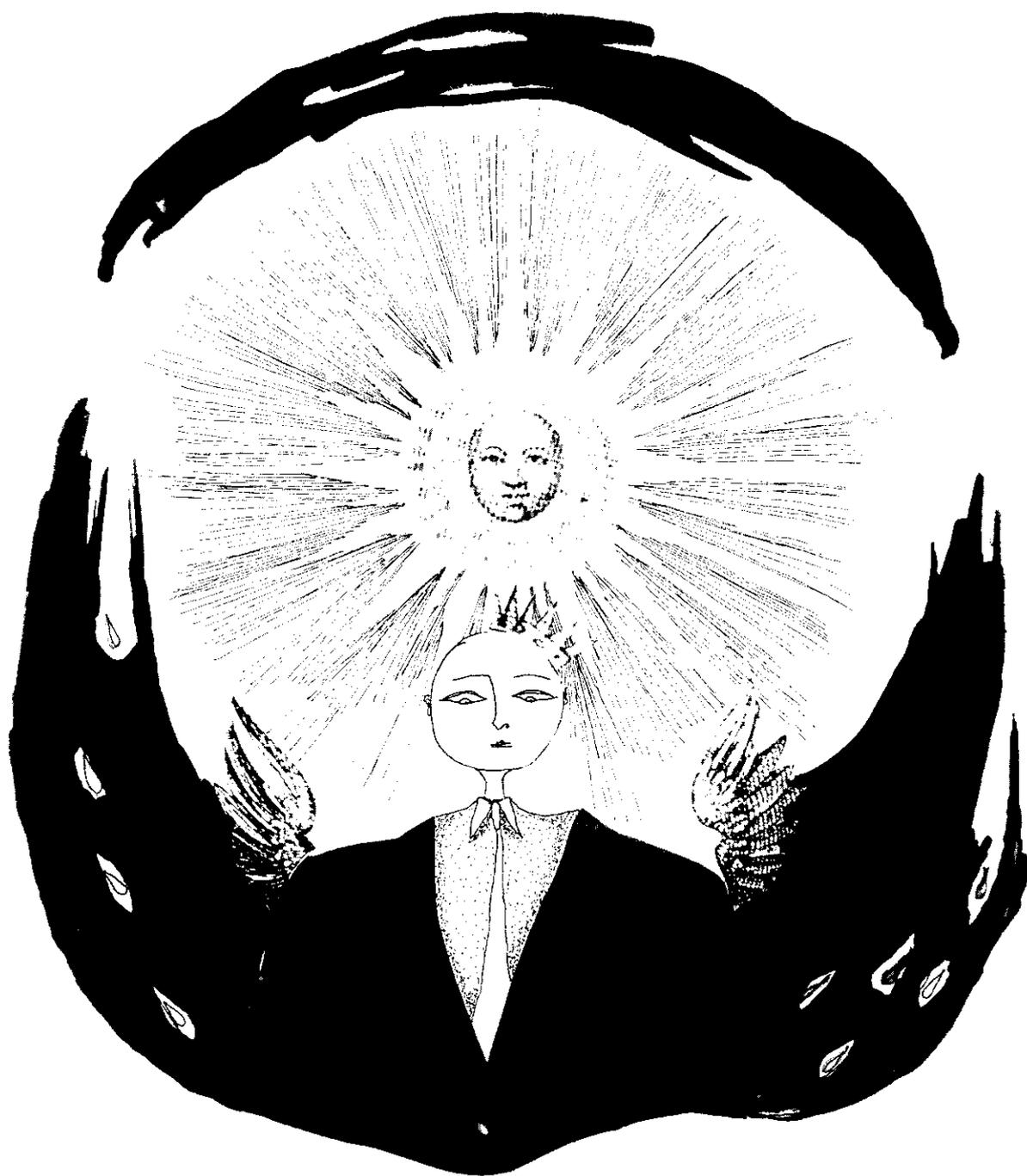
Colecção: Forum da Ciência

À Venda nas Livrarias

Os Adventos da Esperança

J. VICENTE FERREIRA

Consultor; Docente Universitário; Membro do Conselho Editorial da Dirigir



A falta do respeito com que os homens tratam outros homens está bem patente no nosso quotidiano.

As sociedades modernas parecem cada vez mais assentar a sua construção apenas no político e no económico, reduzindo a nossa vida apenas a pequenos mundos de negócios.

Tudo se passa como se apenas existissem números, indicadores e percentagens sem rostos.

A degradação da qualidade de vida está bem presente em cada um de nós e na forma como nos vamos relacionando com os outros.

Corremos desesperadamente atrás do tempo... Não temos tempo para nós próprios nem para a família, e claro... não temos tempo para os outros.

Não queremos ouvir e, cheios de certezas, vamos criando à nossa volta formas e estilos de vida perfeitamente intoleráveis.

Vale a pena voltar a perguntar se temos tempo para dialogar com a família. E que diálogo mantemos com os filhos? Que atenção prestamos aos que vivem à nossa volta? E como os consideramos?

Vivemos numa época em que mais do que discursos e boas intenções, valem os sinais que formos capazes de construir com os outros. Que ambientes criamos à nossa volta? Que relacionamento, que sentido ético colocamos nas acções e decisões do dia-a-dia? O que conta hoje são os valores de vida que transmitimos nas redes de conhecimentos e de amizades que se desenvolvem à nossa volta.

Quantas vezes fazemos pagar a factura da nossa má disposição aos que se encontram mais perto de nós, quer no trabalho, quer em casa.

O espectáculo da ambição está bem patente no mundo de hoje onde o novo-riquismo e as suas visíveis modas se assumem como exemplo caricatural de uma falsa ideologia político-social, construída na base do dinheiro, jogos de bolsa, lucros sem limites e sucesso a qualquer custo. De facto, o actual turbo-liberalismo parece que “come” assalariados ao pequeno almoço, almoço e jantar... e sem olhar a meios

para alcançar os fins assume estas modas como razoáveis e normais.

A vida social, a política e o mundo dos negócios precisam de ter referências éticas e de pessoas que as assumam.

A vida de hoje não pode continuar a ser vista como uma mistura entre a ideologia e os negócios onde tudo se compra com dinheiro, poder e influências.

Se os muros ideológicos têm caído com alguma naturalidade, o mesmo não se pode dizer dos muros humanos.

Nos discursos fala-se de novas solidariedades e de novas esperanças, mas na prática a vida dos homens está, neste mundo globalizado, sujeita a novas precaridades e a esquemas socioeconómicos de cariz desumanizante e injusto, visíveis no desemprego, na exclusão, na pobreza, no trabalho infantil, nas condições de trabalho...

No “Relatório do Desenvolvimento Humano 1999” pode ler-se: “Fizeram-se mais progressos nas normas, padrões, políticas e instituições para abrir os mercados mundiais do que para as pessoas e seus direitos”, e ainda “... as pessoas estão a defrontar novas ameaças à segurança humana e uma ruptura súbita e prejudicial no padrão de vida diário”.

A realidade fala por si e tudo o que tem a ver com a vida humana demora mais tempo a recuperar do que um qualquer frio indicador económico ou uma qualquer taxa de inflação. Neste contexto de desumanidades visíveis alguma coisa está a fazer falta. O homem parece querer fazer o bem, mas é o mal que se lhe apresenta. Os seus esforços não têm conseguido grandes resultados humanos.

Para quem, como eu, acredita em Deus é natural pensar que a situação actual tem muito a ver com a tentação de o homem querer ser Deus e querer resolver, à sua maneira, os problemas do mundo. Ora o nosso eu tem uma visão curta, pois está coberto de poeira e é guiado pelo egoísmo, isto é, pela “religião do eu”.

O mais que se vai conseguindo é um equilíbrio ocasional entre interesses e influências. Os silêncios vão alimentando o mal que diariamente se nos depara. E muito naturalmente chocamo-nos quando alguns pingos de sangue salpicam o prato do almoço ou do jantar à hora de um qualquer telejornal.

A nossa incompreensão ou revolta nada resolve. Talvez seja o preço que temos que pagar pela nossa condição humana. Existem momentos em que parece que Deus se ausentou e a nossa razão não nos deixa ver para além do nosso próprio limite.

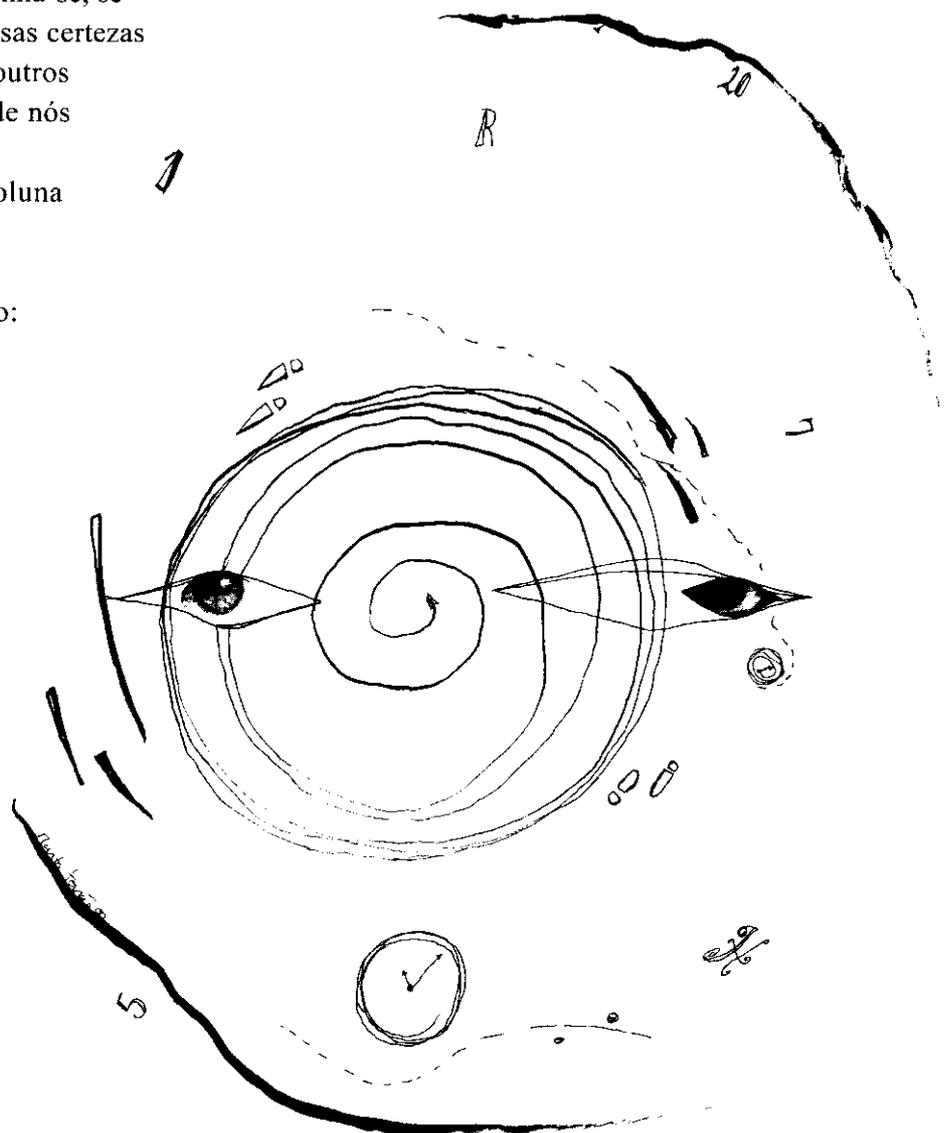
Queremos um Deus à nossa dimensão, manobrável e naturalmente... pequenino. Deus é outra realidade, tem outra dimensão, é sobrenatural. E aqui entra a questão da fé. Quando se fala destes assuntos primeiro estranha-se, mas depois entranha-se, se conseguimos duvidar das nossas certezas e imaginar se não existirão “outros sentidos de vida” para além de nós próprios e da nossa razão.

Víctor Cunha Rego, na sua coluna “Os Dias de Amanhã”, no *Diário de Notícias*, escrevia no passado mês de Dezembro: “O nascimento de Jesus diz-nos que o amanhã é de todos nós. Não rouba à História nem aos homens a certeza das decepções nem o peso das cargas ingratas. Mas o que é incerteza das certezas já adquiridas perante a certeza das incertezas que nos esperam? ... Tudo é vaidade? Se a cínica resposta for sim, os homens voltam-se apenas para um mundo de poder e honrarias. Eles sentem-se cada vez mais inquietos, mais necessitados

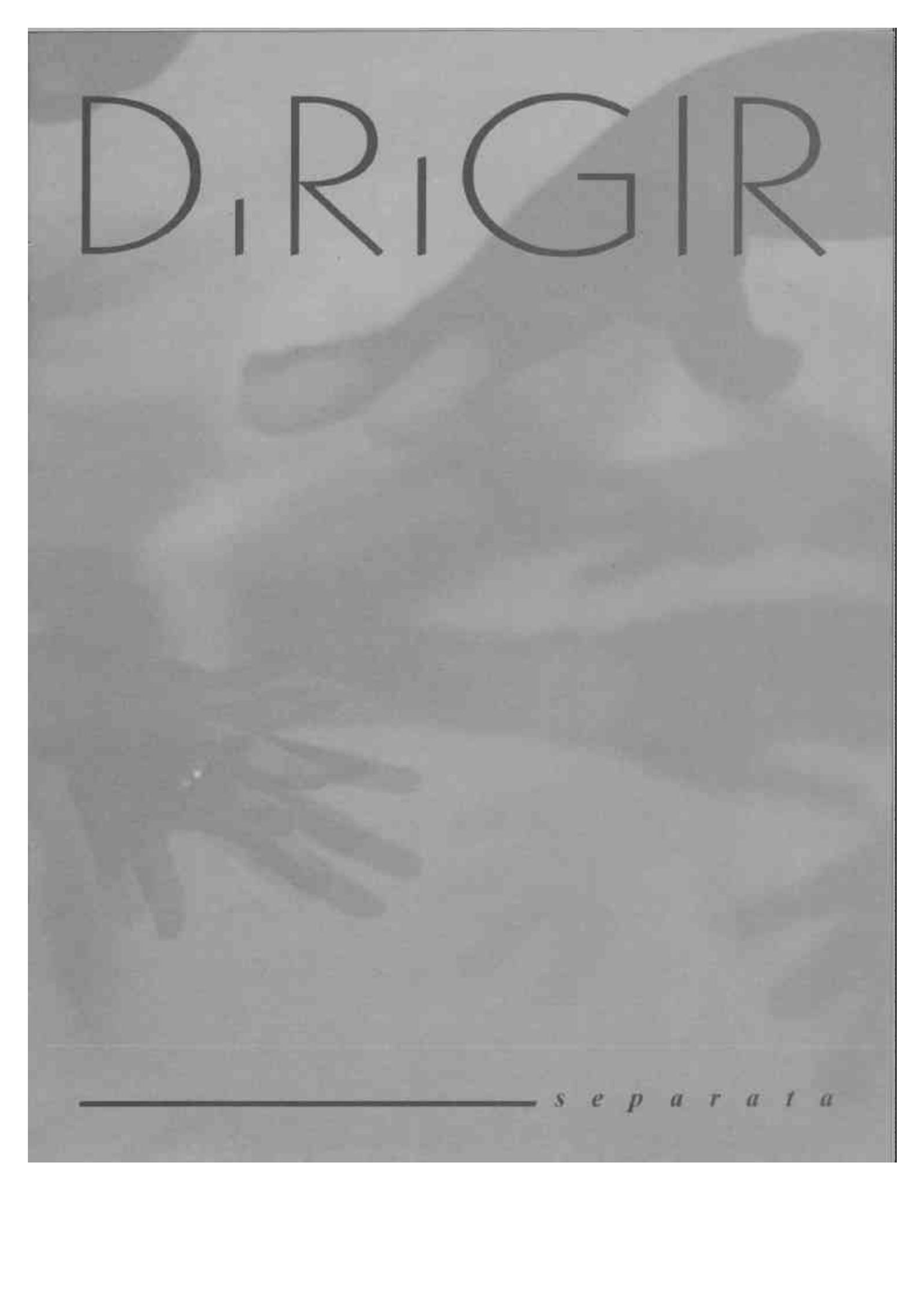
de se agarrarem a um exemplo de dor que seja também de esperança.

... É preciso lembrar mais uma vez que o Menino Jesus vai dar os primeiros passos numa seara de lágrimas vermelhas apesar da riqueza de tantas minorias. A língua que se fala nesta terra continua a ser do medo, da injustiça e dos marginalizados e é nela, e não noutra, que mais tarde Frei Jesus, nascido a 25 de Dezembro de 1999, terá de pregar a fé para recriar o amor depois do caos.”

Por mim continuo a acreditar que este Menino Deus continua vivo e presente através dos homens de boa vontade que com Ele caminham na aventura da História, recriando constantemente os adventos de esperança.



D, R, I, G, I, R



s e p a r a t a

Visão Estratégica para o Século XXI

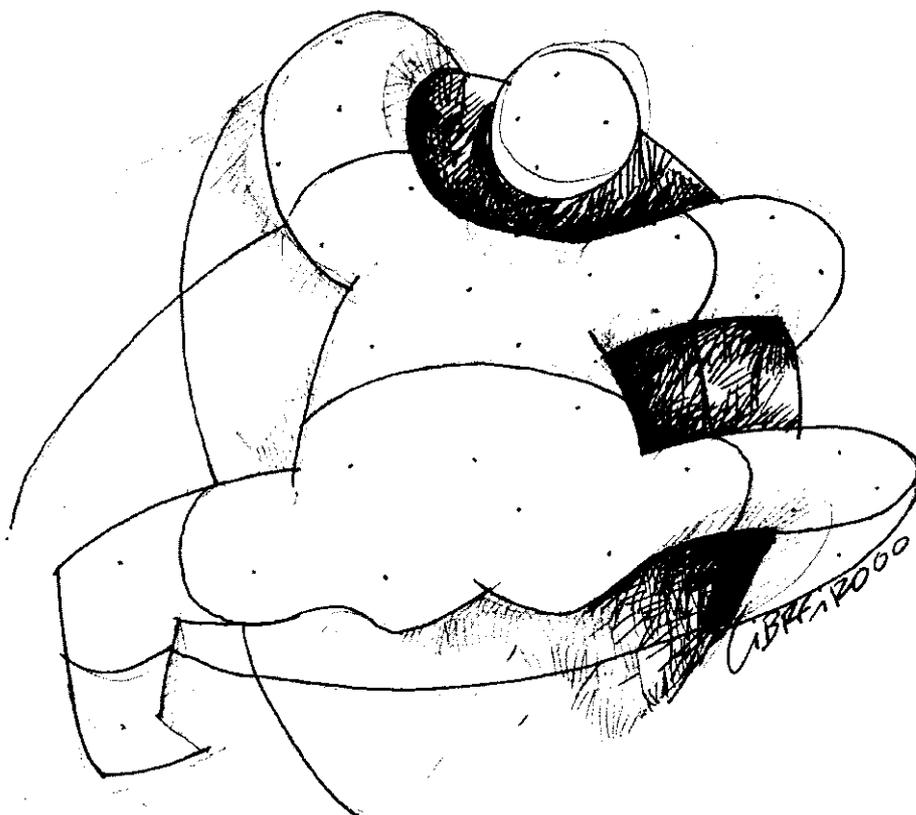


EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 63 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

DESENVOLVIMENTO: CIÊNCIA, TECNOLOGIA, COMUNICAÇÕES

A presente Separata — dedicada ao desenvolvimento económico e suas interações com a ciência, a tecnologia e as comunicações — vem na sequência das anteriores edições da *DIRIGIR*, ao longo de 1999, em que se pretendeu traçar uma sinopse das perspectivas de evolução económica e social que se oferecem aos Portugueses, no limiar do novo milénio. À sua maneira, esta série de temas foi uma tentativa de apresentar ao leitor um quadro de referência — necessariamente amplo mas concreto — que ajude a uma melhor consciencialização sobre o sentido geral das transformações em marcha e sobre o que essas mesmas transformações poderão representar para as esperanças e expectativas de cada um, no futuro próximo. Na verdade, as pessoas não estão todas dispostas ao longo da mesma linha de partida quando se preparam para entrar no novo milénio. E muitas delas estarão mesmo em grande desvantagem. Além disso, as mudanças não costumam beneficiar todos, nem todos por igual. O progresso beneficia os grupos capazes de tirar proveito das novas condições, do mesmo modo que prejudica os que se encontram tecnológica e culturalmente menos preparados. Renunciando à teorização ou à futurologia, optou-se assim por privilegiar o encontro do leitor com as perspectivas mais concretas e estruturantes que neste momento se podem considerar face às anunciadas (inevitáveis) transformações globais. Neste sentido, e tal como já tinha sucedido com o Plano de Desenvolvimento Económico e Social — PNDES em relação aos números anteriores, o Plano de Desenvolvimento Regional — PDR, recentemente tornado público, deu-nos o ensejo de corresponder ao nosso propósito em relação ao tema escolhido para este número da *DIRIGIR*. O Plano de Desenvolvimento Regional — PDR, que constitui a base da sinopse aqui apresentada, representa a proposta portuguesa de enquadramento e orientação estratégica que dará origem ao estabelecimento do Quadro Comunitário de Apoio 2000-06 — em fase de negociação.



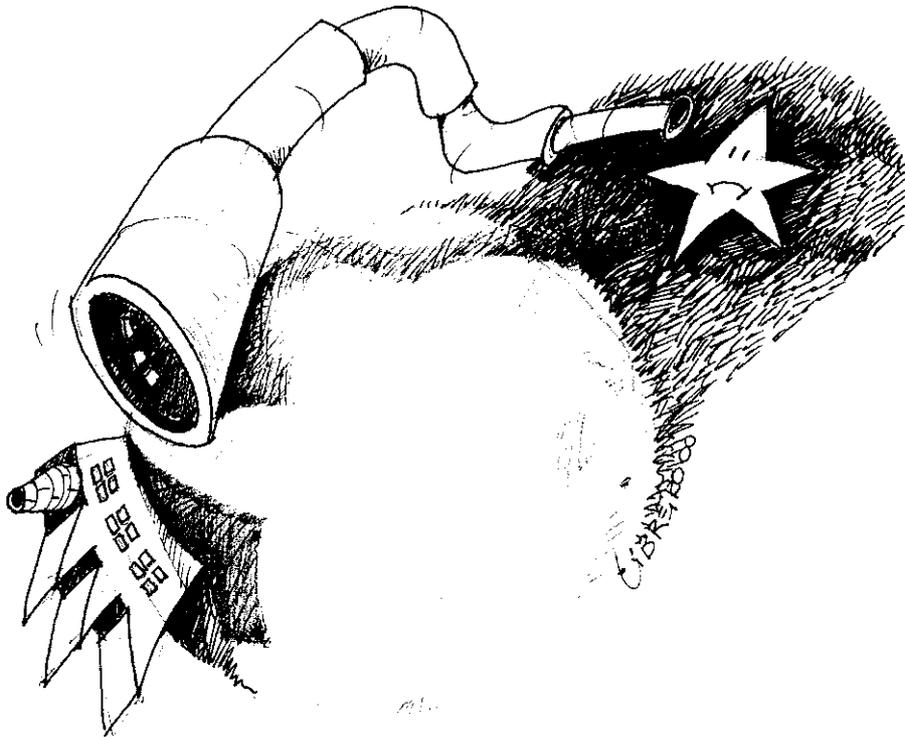


Um Novo Modelo de Desenvolvimento com Melhores Condições de Sustentabilidade

Quer os decisores políticos quer, dum modo geral, os agentes económicos estão convencidos que um conjunto de condições favoráveis que têm caracterizado ultimamente a economia portuguesa — em especial os efeitos de redução da inflação e da taxa de juro — não se prolongarão por muito tempo, pelo que será necessário basear o crescimento futuro em novos factores de competitividade e, portanto, adoptar um novo modelo de desenvolvimento com melhores condições de sustentabilidade. Quer isto dizer que a relação entre racionalidade económica, equilíbrio social e preservação do

ambiente não deverá, de futuro, ser encarada como fonte de conflitos mas antes como um compromisso potenciador de novas soluções e oportunidades.

○ novo modelo de desenvolvimento sustentável, em perspectiva, deverá apoiar-se simultaneamente na prosperidade económica, na equidade social e na preservação do



Desafios e Prioridades

Desafios cada vez mais complexos — marcados pela globalização, pela ampliação das fronteiras europeias, pelo ambiente fortemente competitivo e pela necessária compatibilização do crescimento económico com os objectivos de conservação da natureza — deverão condicionar o modelo de desenvolvimento que se prefigura para a entrada no novo século.

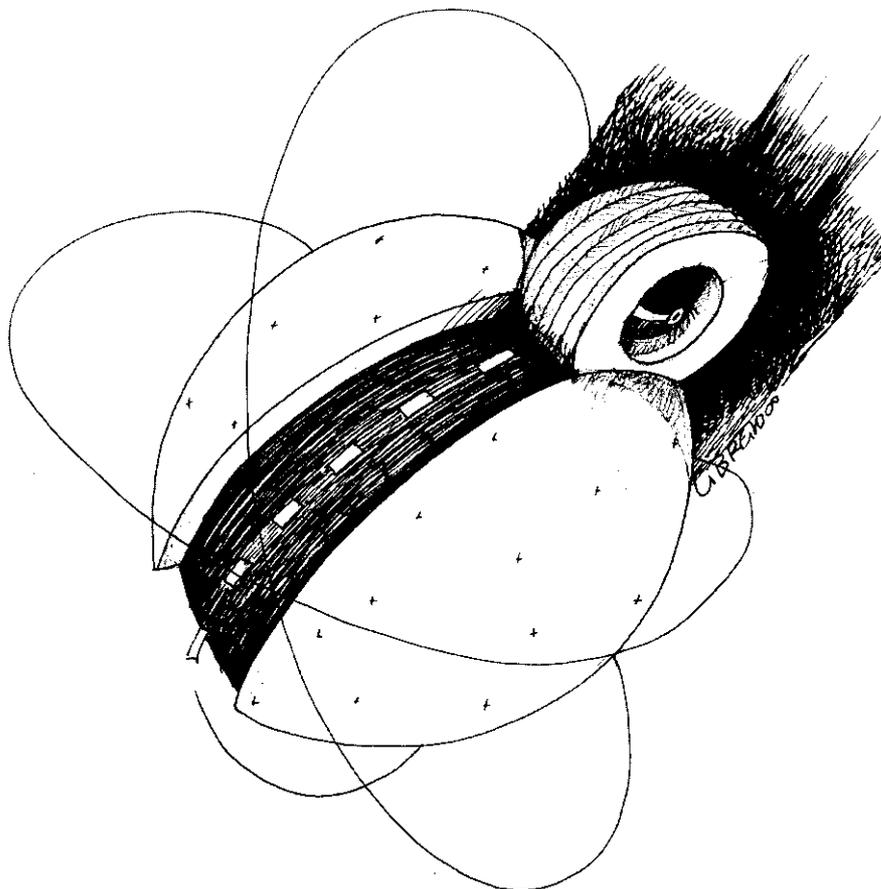
Essas condicionantes são especialmente reveladas:

- Pela necessidade de privilegiar a criação de novos factores de competitividade apoiados nos recursos endógenos, quer naturais quer humanos.
 - Pela singularidade do território, num contexto em que a distância perde significado.
 - Pela valia das condições naturais em meios preservados como componente de qualidade de vida.
- A prioridade à valorização do potencial humano resulta da constatação de que os baixos níveis de produtividade constituem um ponto fraco do

desenvolvimento do País e que para a sua superação é decisivo o factor humano.

No entanto, além de baixos níveis médios de habilitações literárias, insuficientes qualificações profissionais e condições de empregabilidade limitadas no que respeita aos recursos humanos, e da situação também insatisfatória em termos de indicadores ambientais, também nos domínios da ciência e tecnologia e das infra-estruturas básicas importantes atrasos estruturais separam o nosso País da Europa desenvolvida.

Três domínios prioritários de intervenção:
o potencial humano,
as actividades produtivas
e a valorização do território.



Ciência e Tecnologia

Fraca participação das empresas

Em Portugal, não obstante a evolução positiva, as actividades científicas e tecnológicas assumem ainda um significado muito reduzido face à média da União Europeia.

A nível do financiamento da despesa em I&DE, verifica-se uma grande concentração dos recursos financeiros nos sectores do Estado e Ensino Superior, representando ambos, em 1997, 64 por cento da despesa em I&DE, contra apenas 21,9 por cento relativos às empresas. Este comportamento distancia-se visivelmente do registado nos seis da União Europeia onde os valores da despesa executada pelo sector Empresas se situam acima dos 60 por cento (Quadro 1).

O financiamento público da despesa em I&D, embora tenha um impacte muito significativo nas actividades científicas e tecnológicas desenvolvidas no País (em

1997, 68,5 por cento da despesa em I&D foram cobertas por fundos públicos), não deixa de ser um reflexo da fraca participação das empresas no processo de desenvolvimento tecnológico. Este comportamento afasta-se do observado na União Europeia onde a comparticipação do sector Empresas é superior a 50 por cento (Quadro 2).

Em 1997, os gastos totais em actividades de I&DE em percentagem do PIB (0,68%) bem como o total dos efectivos no conjunto da população activa (3,7%) representavam menos de metade do esforço europeu.

QUADRO 1

Despesa Total em I&D em % do PIB e Pessoal Total em I&D em % de População Activa

	1992		1997	
	Despesas em I&DE	Recursos Humanos	Despesas em I&DE	Recursos Humanos
UE15*(1)	1,97	9,3	1,89	9,4
Portugal	0,63	2,8	0,68	3,7
Norte	0,46	1,7	0,42	—
Centro	0,66	2,0	0,68	—
Lisboa e Vale do Tejo	0,88	5,0	0,86	—
Alentejo	0,46	1,5	0,43	—
Algarve	0,14	0,7	0,30	—
R. A. Açores	0,35	1,9	0,80	—
R. A. Madeira	0,12	0,5	0,54	—

* não inclui o Luxemburgo

(1) O valor da UE15 reporta-se a 1996

Nota: Os valores da despesa em 1997, NUTS II, foram calculados no DPP

Fonte: EUROSTAT; Observatório das Ciências e Tecnologias; INE; OCDE

QUADRO 2

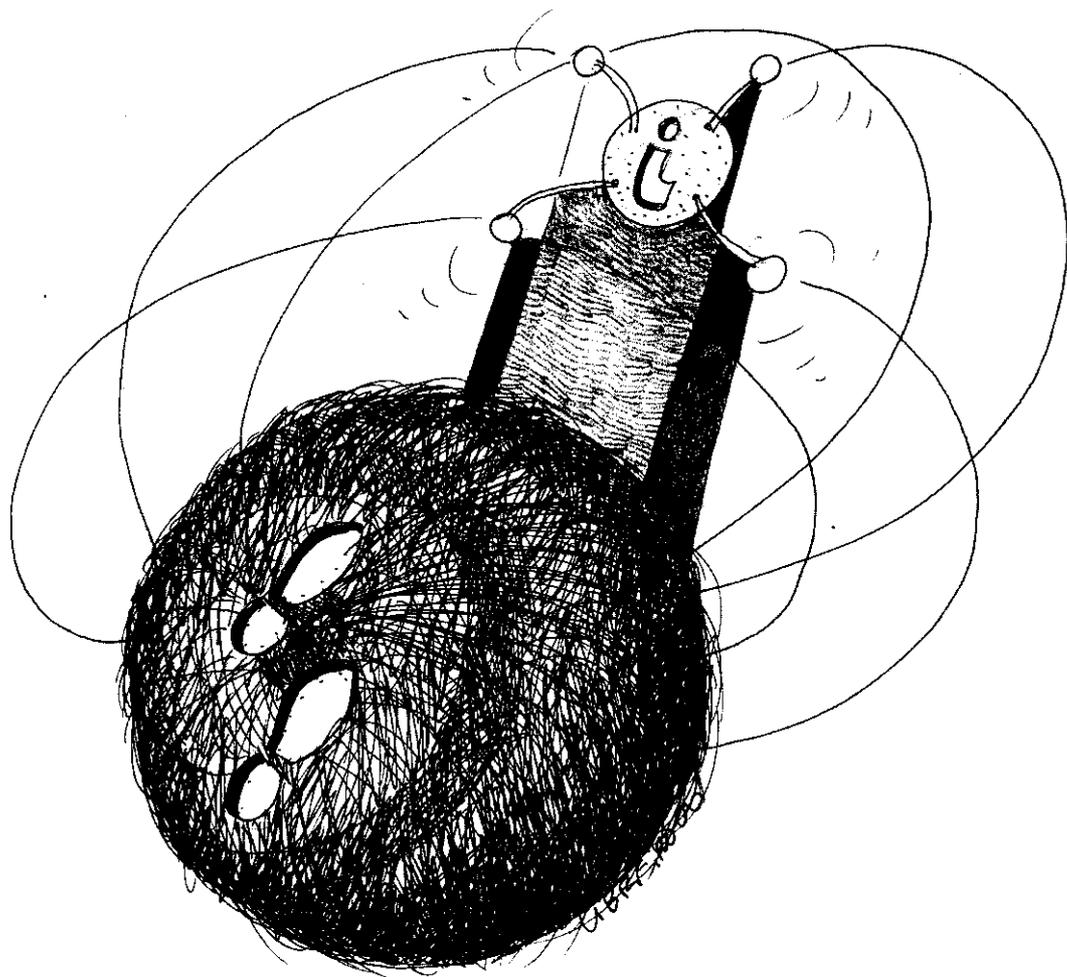
Financiamento da Despesa em I&D

	UE15(1)		Portugal	
	1992	1997(%) ⁽²⁾	1992	1997(%)
Estado	39,8	38,2	59,4	68,5
Empresas	53,0	53,1	20,2	21,0
Outras Fontes Nacionais	1,5	1,8	5,4	4,4
Estrangeiro	5,7	7,0	14,9	6,1

(1) Valor estimado

(2) Estes valores reportam-se a 1996 — dados provisórios

Fonte: JNICT; Observatório das Ciências e Tecnologias; OCDE



Acessibilidades:

Atrasos estruturais

O investimento em infra-estruturas de transporte absorve em Portugal uma percentagem do investimento total superior à média europeia. Com efeito, o investimento neste tipo de infra-estruturas representa em Portugal 6,9 por cento do total em 1994 (7,3 por cento em 1997) face a 5,8 por cento no conjunto dos 15 países da União Europeia. Este esforço de investimento é plenamente justificado pela distância a que o País se encontra da densidade média de infra-estruturas na União Europeia, designadamente ao nível das infra-estruturas básicas.

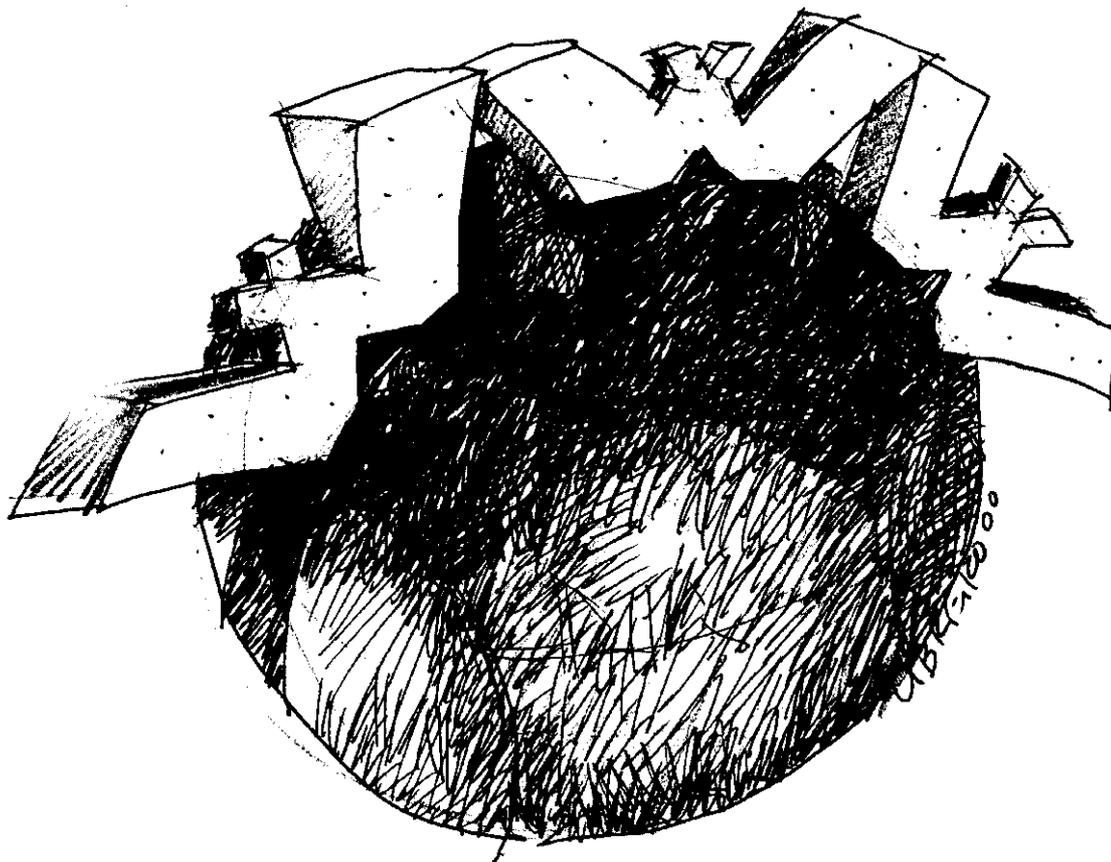
Em Portugal o investimento em infra-estruturas é particularmente dirigido às de transporte rodoviário, embora no período de 1994 a 1997 a evolução das despesas na ferrovia (+87 por cento) tenha verificado um ritmo muito superior ao dos outros modos de transporte no sentido de afirmar a ferrovia como meio alternativo e/ou complementar (Quadro 3).

QUADRO 3
Acessibilidades

	União Europeia		Portugal	
	1994	1996	1994	1997
Densidade Ferroviária por c/1000 Km²	48,3	48,4	33,4	33,1
% de rede ferroviária electrificada	n.d.	47,0	15,0	24,1
Densidade de auto-estrada por c/1000 Km²	13,6	14,3	6,4	8,7
Despesas de infra-estruturas em % do investimento total	5,8	n.d.	6,9	7,3
Repartição dos passageiros/Km transportados por modo de transporte				
por estrada	93,7	93,8	95,3	96,4 ⁽¹⁾
por ferrovia	6,3	6,2	4,7	3,6 ⁽¹⁾

Fonte: INE; Eurostat

(1) 1996



Telecomunicações:

A caminho da Sociedade da Informação

A expansão/melhoria progressiva das infra-estruturas de telecomunicações é uma condição necessária, embora não suficiente, ao desenvolvimento da chamada Sociedade da Informação.

A dimensão das comunicações internacionais aferida, nomeadamente, pelo volume de tráfego internacional de saída e de entrada revela que Portugal se encontrava em 1997 aquém da média da União Europeia, registando-se 40,11 minutos de tráfego internacional de saída *per capita* face a 65,66 na União Europeia.

O nível de penetração da rede pública de telecomunicações de comutação medido pelo número de linhas de acesso por 100 habitantes indicava que Portugal naquele ano, e não obstante o esforço que tem vindo a ser feito nos últimos anos, se encontrava ainda num nível inferior ao da União Europeia, com 40,8 linhas/100 habitantes (51,6 na UE) (Quadro 4). A actividade dos serviços móveis tem vindo a caracterizar-se por taxas de crescimento elevadas, nomeadamente quanto ao parque de terminais celulares; em 1997, o número de subscritores de celulares móveis por 100 habitantes era já superior à média europeia.

Na digitalização da rede fixa (substituição de equipamento de comutação analógico por digital) vem-se assistindo a um significativo esforço de modernização da rede de telecomunicações de que resultam custos de manutenção mais baixos, assim como oferta de novos serviços e aumento da qualidade do serviço prestado. Em 1997, a taxa de digitalização da rede fixa cifrava-se em 88,3 por cento, ainda aquém da média europeia (93 por cento).

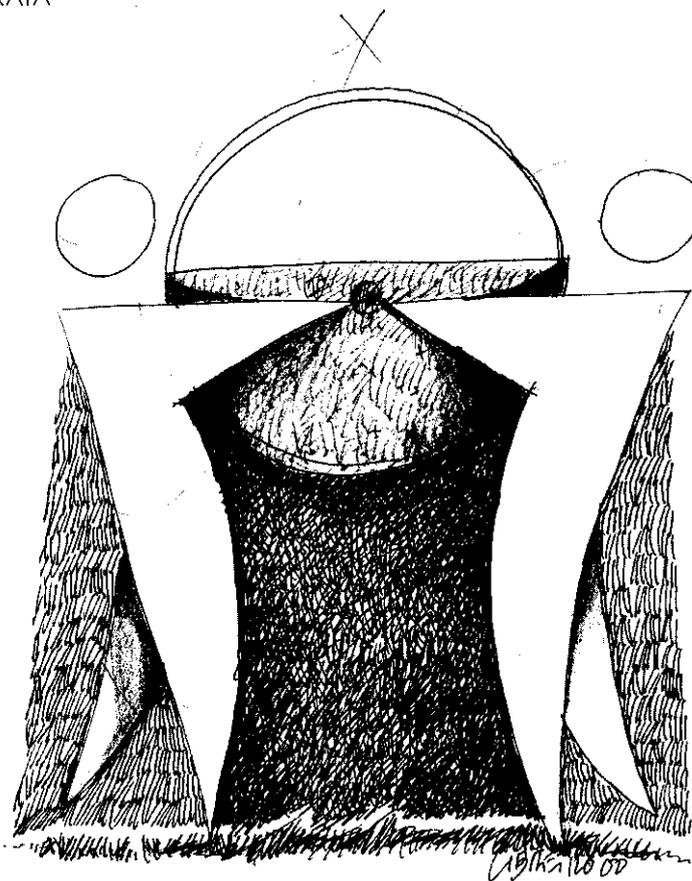
QUADRO 4

Dimensão do Mercado e Desenvolvimento da Rede

	UE		Portugal	
	1995	1997	1995	1997
Tráfego internacional telecomunicações (Mtti de saída <i>per capita</i>)⁽¹⁾	—	65,66	—	40,11
Linhas de acesso de telecomunicações por 100 hab.	49,2	51,6	37,1	40,8
Subscritores de celulares móveis por 100 hab.	5,9	14,0	3,5	15,4
Digitalização				
Rede Fixa (% linhas de acesso digitais)	71,24	92,96	70,00	88,30

(1) Mtti = minutos de tráfego de telecomunicações internacionais

Fonte: OCDE/Communications Outlook



Infra-estruturas da Internet.

Portugal ainda aquém da média europeia

A infra-estrutura da Internet, não obstante o desenvolvimento acelerado que se tem verificado, encontra-se ainda distanciada da média da União Europeia.

Assim, em Julho, o número de hosts⁽¹⁾ por 1000 habitantes, em Portugal era cerca de 30 por cento da média da União Europeia.

Em Portugal, o número de web servers por 1000 habitantes, em Julho de 1998, era de 0,5 representando menos de metade da média europeia que se cifrava em 1,16.

O número de web sites de comércio electrónico tem vindo a aumentar rapidamente em Portugal, tendo duplicado no período de Setembro 97/Agosto 98; no entanto, encontrava-se ainda a 58 por cento da média da UE.

Os preços praticados em Portugal na área das telecomunicações são superiores aos da média europeia, onerando significativamente os consumidores nacionais e constituindo um entrave à democratização do acesso à Internet. No entanto os preços de acesso à Internet têm vindo a diminuir devido à enorme competição que existe no mercado (Quadro 5).

QUADRO 5
Infra-estrutura da Internet

	UE		Portugal	
	Jan/98	Jul/98	Jan/98	Jul/98
<i>Hosts sob domínio por 1000 hab.</i>	11,6	14,4	4,0	4,6
<i>Web servers sob domínio por 1000 hab.</i>	0,84	1,16	0,44	0,50
	Set/97	Ag/98	Set/97	Ag/98
<i>Secure web servers para comércio electrónico por 100 000 hab.</i>	0,27	0,76	0,16	0,37

Fonte: OCDE/ Communications Outlook

Prioridades Estratégicas Fundamentais

O objectivo geral da estratégia de desenvolvimento adoptada corresponde a superar, no quadro de uma geração, os atrasos estruturais que separam o nosso País da Europa desenvolvida. Este posicionamento estratégico traduz-se, em termos operacionais, pela adopção de prioridades no âmbito das quais particularmente se destacam as seguintes:

- Promoção da coesão económica e social, no sentido de privilegiar o crescimento económico sustentável e a competitividade regional por forma a assegurar a criação de emprego.
- Coerência entre o crescimento económico, a coesão social e a protecção do ambiente, visando estimular o desenvolvimento sustentável não só no sentido de integrar o ambiente nas políticas prosseguidas mas, também, no de garantir a igualdade entre homens e mulheres.
- Equilíbrio no desenvolvimento territorial como requisito para articulação das políticas concretizadas e para a criação de correspondentes sinergias e, ainda, como exigência para o estabelecimento de parcerias eficazes e actuantes.

Quanto às orientações acolhidas, importará salientar as seguintes considerações essenciais:

- A coesão económica e social é assumida como um objectivo estrutural do processo de desenvolvimento. Consequentemente, crescimento do emprego e valorização dos recursos humanos são condições prioritárias.
- A sustentabilidade do desenvolvimento económico e social é assumida como imperativo. Consequentemente, a concretização de políticas que visam aumentar a competitividade será imprescindível.
- A sustentabilidade é assumida como qualidade necessária do processo de desenvolvimento. Consequentemente, será essencial a sua consideração estratégica não só na vertente ambiental mas também a nível da empregabilidade e do emprego.



NOTA:

- (1) Define-se um Internet *host* como um computador identificável com uma ligação directa à Internet. Os dados referentes ao número de *hosts* não indicam o número total de utilizadores que podem aceder à Internet



J. M. MARQUES APOLINÁRIO

Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir





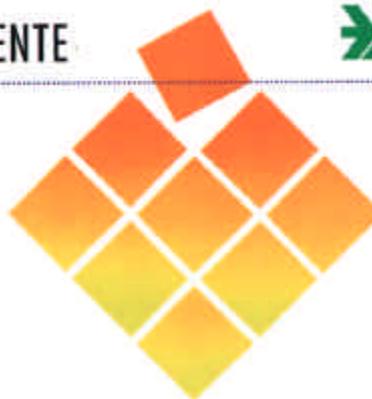
PAPÉL 100% RECICLADO, DESIGN: NUNO GASPAR, ILUSTRAÇÃO: MANUEL LEMEIRO, IMPRESSÃO: TTP PERKIN, S.A.

**PARA CONTRATAR UM
BOM PROFISSIONAL,
SAIBA QUE OS
MELHORES TÊM ESTE
CANUDO.**



SE PROCURA BONS  PROFISSIONAIS
O MELHOR LUGAR PARA ANUNCIAR É
NO INDEPENDENTE. SÓ ELE LHE OFERECE
O MAIOR CADERNO DE CLASSIFICADOS
DO PAÍS, COM 48 PÁGINAS, NUM JORNAL
RENOVADO, INOVADOR E CREDÍVEL,
GARANTINDO UM ALCANCE AINDA MAIOR
PARA A SUA MENSAGEM. COM UMA ÓPTIMA
AUDIÊNCIA, O SEU ANÚNCIO, TAL COMO
A SUA VAGA, SERÁ BEM EMPREGUE.
CONTACTE O NOSSO DEPARTAMENTO
COMERCIAL PELO (01) 311 85 03.

TROMBONE, os Classificados de O INDEPENDENTE



Volumes Publicados

O Método dos Casos	Formação Profissional em Disco Compacto Interactivo
A Autoscopia na Formação	A Dinâmica do Relacionamento Interpessoal - Roteiro de Animação Pedagógica
A Análise de Trabalho	O Perfil e Funções do Formador
Os Média na Formação	O Retroprojector e a Produção de Transparências
A Avaliação da Formação Profissional	Animação de Grupos e Liderança
A Avaliação na Formação Profissional - Técnicas e Instrumentos	O Multimédia e o Formador.
Elaboração de Programas na Formação	A Formação Profissional nas Organizações
A Comunicação Pedagógica	Plano de Formação - Etapas e Metodologias de Elaboração
Iniciação ao Conflito em Pedagogia	Métodos e Técnicas Pedagógicas
Jogos Pedagógicos	Uma Pedagogia para a Criatividade
O Método Expositivo	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - Escritórios e Serviços
A Dinâmica do Relacionamento Interpessoal	
O Painel de Controlo da Formação	
Condições e Factores de Aprendizagem	

Preço: 250\$00

DISTRIBUIÇÃO E VENDA:

Gabinete de Comunicação- Núcleo de Informação Científica e Técnica
Av. José Malhoa, 11 • Piso 0 • Lisboa 1099-018 • Telefone 21. 722 70 00



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL